



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء – كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال – دبلوم إدارة مشاريع

أثر استراتيجية التمكين في الإبداع الإداري  
بحث تحليلية في جامعة كربلاء

بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد  
وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الدبلوم العالي في إدارة  
المشاريع

تقدم بها الطالب

(حسين محمد اسماعيل ابراهيم)

بإشراف الأستاذ المساعد الدكتور

**(حيدر خضير جوان)**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ  
وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا﴾

صدق الله العظيم

{الإسراء:36}

## إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناء على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على بحث الدبلوم العالي في إدارة المشاريع/قسم إدارة الأعمال/كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء ، للطالب (حسين محمد اسماعيل) الموسوم بـ (اثر استراتيجية التمكين في الابداع الإداري - دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب في جامعة كربلاء ) ، رشح هذا البحث للمناقشة.

أ.د. علي احمد فارس

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية

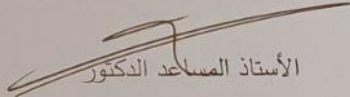
صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة

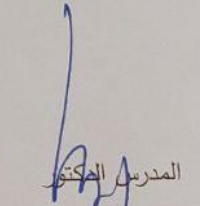
أ.م.د. هاشم جبار الحسيني


عميد كلية الإدارة والاقتصاد

## إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء ورئيس لجنة المناقشة بأننا أطلعنا على بحث الدبلوم العالي في إدارة المشاريع / قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء والموسوم بـ ( اثر استراتيجية التمكين في الابداع الإداري\_ دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب في جامعة كربلاء) والمقدم من قبل الطالب (حسين محمد اسماعيل) وقد ناقشنا الطالب في محتوياته وفيما له به ، ووجدنا أنه جدير بالقبول لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع بتقدير ( امتياز)

  
الأستاذ المساعد الدكتور  
حيدر خضير جوان  
عضواً ومشرفاً

  
المدرس الدكتور  
صفاء سعدون سلمان  
عضواً

  
الأستاذ الدكتور  
محمد تركي عبد العباس  
رئيساً

## إقرار المقوم اللغوي

أشهد إنني قرأت بحث الدبلوم العالي في إدارة المشاريع الموسوم (اثر استراتيجية التمكين في الابداع الاداري) المقدم من قبل الطالب حسين محمد اسماعيل إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء، وقد وجدته صالحاً من الناحيتين اللغوية والتعبيرية بعد أن أخذ الطالب بالملاحظات المسجلة على متن البحث ولأجله وقعت.

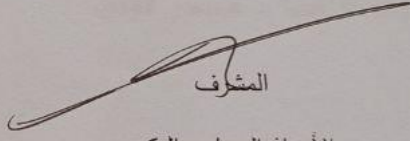


الخبير اللغوي: الدكتور صلاح مهدي جابر

التاريخ: 2024 / /

## إقرار الأستاذ المشرف

أشهد أن أعداد البحث الموسوم بـ ( اثر استراتيجية التمكين في الابداع الاداري) المقدم من قبل الطالب (حسين محمد اسماعيل) قد جرى تحت إشرافي في قسم إدارة الأعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء، وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع



المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

حيدر خضير جوان

# الإهداء

الى .... وطني الذي افخر به وانتمي اليه  
الى ... رمز الجهاد والإيمان .. المرجعية الرشيدة  
الى ... الأبناء الغيارى .. من هذا البلد العزيز  
الى ... كلَّ مَنْ ذرفه قطرة دم من أجل وطني .. شهدائنا الأبرار  
الى ... مَنْ عرفناهم بخيرهما ووقفني الله أكرامًا لهما .. مصدر قوتي  
وسندي أبيي و أمي  
الى ... مَنْ افتخر واعتز بهم مدى الحياة .. إخوتي وأخواتي  
الى مَنْ شاركني في نجاح مسيرتي الدراسية....الأوفياء من الأصدقاء

اهدي ثمرة جهدي هذا

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا ان هدانا الله، الحمد والشكر لله العلي القدير على كرمه ونعمه وفضله واحسانه ورحمته والصلاة والسلام على خير خلقه وخاتم انبيائه محمد (صلى الله عليه وآله وسلم) وعلى آله الطيبين الطاهرين الى يوم الدين.

وبعد إنَّ مَنْ وَأَنعمَ اللهُ عَلَيَّ إتمامَ هذا واعترافاً بالفضل والجميل أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاستاذ المشرف (حيدر خضير جوان) لما قدمه من مساعدة وتوجيهات ومتابعته المتواصلة في إغناء هذا البحث وإثرائه بالمعلومات المفيدة.

شكري وتقديري الى عمادة كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء ممثلة بعميدها الاستاذ الدكتور (هاشم جبار الحسيني) المحترم.

كما اتقدم بالشكر الجزيل الى كلِّ مَنْ علمني منذ ايامي في الابتدائية الى اليوم من المعلمين والمعلمات والمدرسين والمدرسات وجزاهم الله خيراً في الدنيا والاخرة.

واتقدم بالحب والامتنان والاعتزاز والاحترام الى أمي وأبي وإخوتي وجميع الأهل والأصدقاء أدامهم الله لي.



## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان	ت
	آية	1
أ	الإهداء	2
ب	شكر وتقدير	3
ج	قائمة المحتويات	4
	مستخلص	5
1	المقدمة	6
5 - 2	الفصل الاول	7
16 - 6	الفصل الثاني	8
43 - 17	الفصل الثالث	9
47 - 44	الفصل الرابع	10
55 - 48	المصادر	11
63 - 56	الملاحق	12

## مستخلص

هدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أهمية استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع الإداري، وتحليل تأثيرها في العمليات والأداء في الجامعة. فقد تم مناقشة المفاهيم المرتبطة بالتمكين والإبتكار الإداري، واستعراض الأدلة وبعض الدراسات السابقة التي تدعم العلاقة بينهما. وقامت البحث على فرضية رئيسة مفادها لا توجد علاقة أثر معنوية بين استراتيجية التمكين والإبداع الإداري.

واستعمل البحث الانحدار البسيط في تحليل استراتيجية التمكين في تحقيق الابتكار الإداري. وتمثلت عينة البحث في (107) رئيس قسم علمي ومدير قسم اداري ومسؤول شعبة في رئاسة جامعة كربلاء وكلياتها.

وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها أن استراتيجية التمكين تُسهم في تحسين العمليات والممارسات في الجامعة. عن طريق مشاركة الموظفين في تحليل العمليات الحالية وتقديم الاقتراحات للتحسين، يمكن تحقيق تحسينات فعالة في كفاية وجودة العمل.

## مقدمة

يعد التمكين أحد العناصر الأساسية في إدارة الموارد البشرية والقيادة الفعالة، حيث يسعى إلى تفويض الموظفين وتمكينهم من اتخاذ القرارات والمشاركة في عمليات صنع القرارات وتنفيذ الأفكار الجديدة وكذلك يعزز الشعور بالانتماء.

وتعتبر استراتيجية التمكين أداة قوية لتعزيز الإبداع الإداري في المؤسسات والمنظمات. فعندما يحصل الموظفون على الثقة والحرية في اتخاذ القرارات وتنفيذ الأفكار المبتكرة، يتحفزون للتفكير الإبداعي والبحث عن حلول جديدة للمشكلات المعقدة. وبالتالي، يتم تعزيز الابتكار وتحقيق تطور في العمليات الإدارية والأداء المؤسسي.

وكان الغرض من هذه البحث هو اختبار مدى تأثير استراتيجية التمكين في الإبداع الإداري في جامعة كربلاء المتمثلة برؤساء الأقسام العلمية ومدراء الأقسام الإدارية ومسؤولي الشعب، فضلا عن المساهمة النظرية في الأدبيات التي تناولت استراتيجية التمكين والابداع الإداري

وجاءت أهمية البحث في إعطاء الفرصة للموظفين للمساهمة بشكل فعال وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في إطار منظمة محفزة وداعمة، وكذلك أهمية الابتكار في الإدارة وكيفية تعزيزه في الجامعة. ويتناول المفاهيم الرئيسية للابتكار الإداري وأنماطه المختلفة وتحديات تنفيذه.

وتقسم هذه البحث الى اربع فصول، تناول الأول منها منهجية البحث المتمثلة بالمشكلة والاهمية والاهداف والطريقة العلمية المتبعة، وسلط الفصل الثاني الضوء على المفاهيم النظرية من الأساليب والممارسات الفعالة لتطبيق استراتيجية التمكين في المؤسسات، اما الفصل الثالث فقد تضمن الجانب العملي للبحث واختبار الفرضيات لفهم أثر استراتيجية التمكين في الابتكار الإداري الذي يمكن أن يساهم في تحسين أداء الجامعة وتعزيز ميزتها التنافسية في البيئة العمل التنافسية والمتغيرة.

واختتمت البحث في الفصل الرابع الذي بين الاستنتاجات وتقدم مجموعة من التوصيات للقادة والمديرين حول كيفية تعزيز الابتكار الإداري من خلال تمكين الموظفين.

# الفصل الأول

## منهجية البحث

تهدف منهجية البحث إلى توضيح الخطوات والطرق التي ستستخدمها للتعامل مع السؤال البحثي وتحقيق أهداف البحث وعلى النحو الآتي: -

### أولاً: مشكلة البحث

تتركز مشكلة البحث في النقاط الآتية:

- 1- صعوبة تحديد وقياس مدى الإبداع الإداري الذي يتم تحقيقه في الجامعة، وتشمل هذه المشكلة الصعوبة في تحديد المؤشرات المناسبة للإبداع وتطوير أدوات قياس فعالة لتقييمه.
- 2- صعوبة فهم آليات التمكين وكيفية عمل استراتيجيات التمكين على تحفيز الابتكار الإداري وتحليل العوامل والعمليات التي تؤثر على التمكين وتحفيز الإبداع.
- 3- المشكلة في فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على استراتيجيات التمكين والابتكار الإداري. إذ تتطلب هذه المشكلة بحث القيم والمعتقدات المشتركة في المنظمة وكيفية تأثيرها على الممارسات الإدارية المبتكرة.
- 4- المشكلة المتمثلة في مقاومة للتغيير التي تحول دون تنفيذ الأفكار الجديدة. كما يمكن أن تكون هناك نقص في الموارد المالية والبشرية المخصصة للابتكار والتطوير التنظيمي.
- 5- يواجه الموظفون صعوبة في تحقيق التوازن بين حرية اتخاذ القرارات والمسؤولية وبين الالتزامات الوظيفية الدقيقة وتوجيهات العمل المحددة. قد يكون هناك تضارب بين الحاجة إلى الابتكار والتكيف وبين الالتزام بإجراءات وإجراءات العمل القائمة.

### ثانياً: أهمية البحث

بحث استراتيجيات التمكين والابتكار الإداري تحظى بأهمية كبيرة في سياق التطوير التنظيمي والتخصيص الوظيفي والاستراتيجية الدورية، تبرز أهمية هذه البحث من الآتي:

- 1- تعزيز الابتكار والإبداع: استراتيجية التمكين تساهم في تشجيع الموظفين على تولي المزيد من المسؤولية واتخاذ القرارات الإبداعية. يمكن أن يؤدي التمكين الفعال إلى زيادة الابتكار والإبداع في الجامعة، مما يساهم في تطويرها وتحقيق التفوق التنافسي.
- 2- تحسين التطوير التنظيمي: استراتيجية التمكين تعمل على تعزيز تنمية الموظفين وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم. من خلال منح الموظفين فرصًا للتعلم والتطوير، يمكن تعزيز الأداء الفردي والجماعي وتحسين التطوير التنظيمي بشكل عام.
- 3- تعزيز التخصيص الوظيفي: استراتيجية التمكين تتيح للموظفين المشاركة في عمليات اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف المحددة. هذا يساهم في تعزيز التخصيص الوظيفي وتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل أفضل، مما يعزز فعالية العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- 4- تحسين الاستراتيجية الدورية: استراتيجية التمكين تعزز قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات والتحديات في البيئة الخارجية. من خلال منح الموظفين صلاحيات أكبر وتمكينهم من اتخاذ القرارات المهمة، يمكن للمنظمة تعديل استراتيجيتها بشكل أسرع وأكثر مرونة لمواجهة التحديات الجديدة واستغلال الفرص.

### ثالثًا: اهداف البحث

تهدف البحث الى تحقيق الاتي

- 1- قياس أثر استراتيجية التمكين في الابداع الإداري لمنتسبين جامعة كربلاء.
- 2- المساهمة النظرية في موضوع استراتيجية التمكين والابداع الإداري.
- 3- تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات لمنتسبين جامعة كربلاء تساعدهم في الاستفادة من استراتيجية التمكين والابداع الإداري.

### رابعًا: فرضيات البحث

تنطلق البحث من الفرضيات الاتية

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التمكين والابداع الإداري.
- وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي: -

- أ- لا يوجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التمكين واستراتيجية التطوير التنظيمي
- ب- لا يوجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التمكين واستراتيجية التخصص الوظيفي
- ت- لا يوجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التمكين والاستراتيجية الدورية.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد هناك علاقة أثر معنوية بين استراتيجية التمكين والابداع الإداري.
- وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي: -
- أ- لا يوجد هناك علاقة أثر معنوية بين استراتيجية التمكين واستراتيجية التطوير التنظيمي
- ب- لا يوجد هناك علاقة أثر معنوية بين استراتيجية التمكين واستراتيجية التخصص الوظيفي
- ت- لا يوجد هناك علاقة أثر معنوية بين استراتيجية التمكين والاستراتيجية الدورية.

#### خامسا: مجتمع وعينة البحث

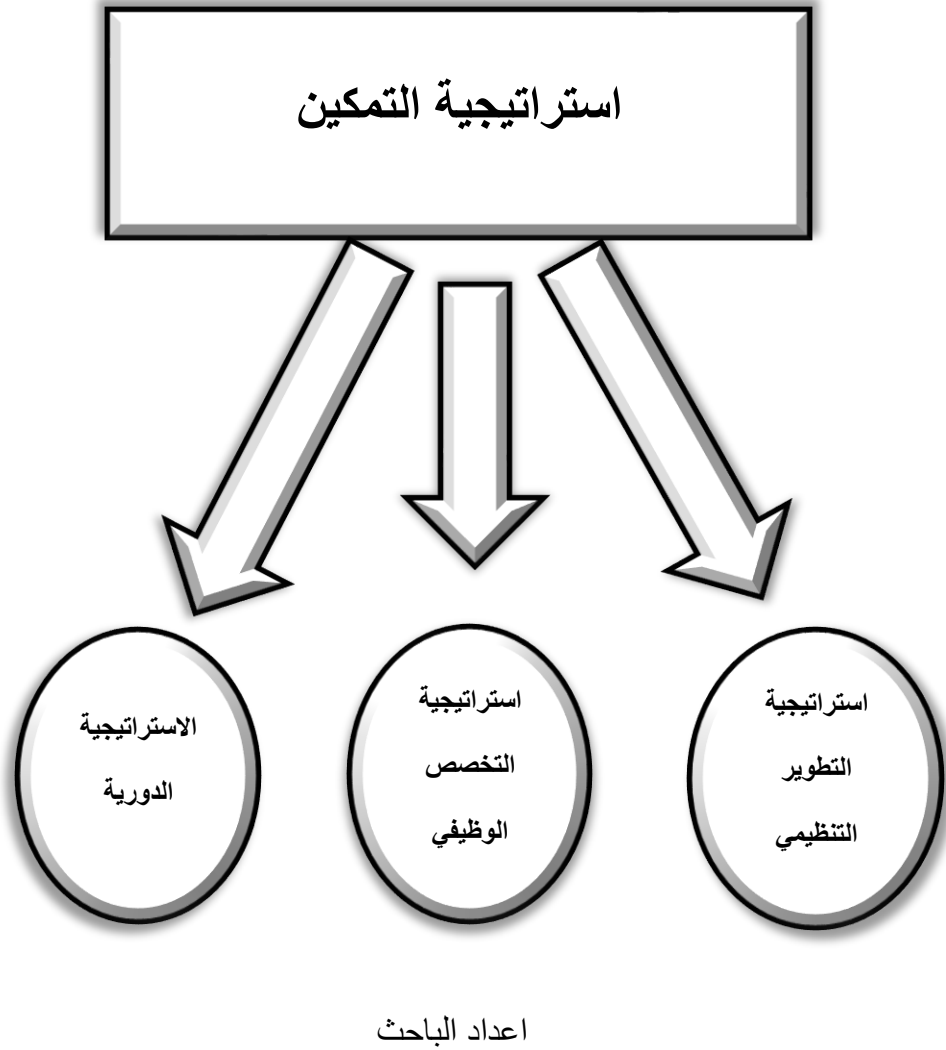
تمثل مجتمع البحث في جميع رؤساء الأقسام العلمية ومدراء الأقسام الإدارية ومسؤولين الشعب العاملين في جامعة كربلاء، بينما كانت العينة 107 من افراد المجتمع.

#### سادسا:

- 1- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث بجامعة كربلاء.
- 2- الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للبحث من (2023\8\15) الى (2024\1\23) وتضمنت مرحلة جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالجانبين النظري والعملية ومرحلة اعداد الاستمارة وتوزيعها وجمعها وصولا الى تحديد نتائجها.

## سابعاً: أسلوب جمع البيانات

اعتمد الباحث على المسوحات (الاستبانة): وهي واحدة من الأساليب الأكثر شيوعاً لجمع البيانات. وقد تم تصميم استبيان بطريقة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المقترحة التي تم عرضها على مجموعة من المحكمين، واعتمد مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي وهو أداة تستخدم في البحوث الاجتماعية وعلوم السلوك لقياس الاتجاهات والمشاعر والآراء والاعتقادات لدى الأفراد. اذ يتكون مقياس ليكرت من سلسلة من العبارات أو العبارات المتعلقة بالمتغير المدروس، والتي يُطلب من المشاركين تقييمها باستخدام مقياس رتبة متعددة. ويتم توزيعها على عينة من الأفراد المستهدفين.



## الفصل الثاني

### التمكين والإبداع الإداري

#### مفهوم واهمية التمكين

"التمكين" يأتي من كلمة "العطاء" القوة "أو" إعطاء الطاقة ". التمكين يُعرّف بدقة أكبر على أنه "إعطاء الطاقة" وهو أكثر إيجابية لأنه محايد ولكنه ضروري (Sholikhah, 2022:67), وحسب رأي (Dirgantara, 2022:41) غالبًا ما تستخدم كلمة التمكين في سياق الجهد. إنه، التمكين يعني التطوير والتحسين من خلال عدد من المشاركات والتعلم، وافترض (Nwachukwu,2019:9) ان التمكين هو أسلوب تحفيزي مصمم لتحسين الأداء إذا تمت إدارتها بشكل صحيح من خلال زيادة مستويات مشاركة الموظفين والعزيمة الذاتية، يقول (GilAvAnd,2021:23) عن التمكين هو أحد أكثر الطرق فعالية للتحسين إنتاجية الموظفين والاستفادة القصوى من قدراتهم وقدرات تتماشى مع الأهداف التنظيمية، اما (Wang,2019:3) يقول انه يمكن النظر إلى التمكين على أنه مجموعة من العمليات والإجراءات التي تمكن الموظفين وتشجعهم على المشاركة بشكل أكبر في القرارات والإجراءات التي تؤثر على وظائفهم في مكان العمل، حسب (Lin,2019:4) تم تعزيز التمكين باعتباره جانبًا أساسيًا من جوانب علم النفس وأحيانًا تتم مقارنتها بالتركيبات النفسية التقليدية، مثل احترام الذات والكفاءة الذاتية والكفاءة، ويعبر عنه (Adnan,2021:219) انه تمكين الأفراد من اتخاذ القرارات بشأن عملهم، ومنحهم الاستقلالية والشفافية والسلطة لإدارة أدوارهم التشغيلية داخل المنظمة، اما (Jali,2022:63) التمكين هو نفس تفويض السلطة، وهناك نوعان من الخصائص التي جعل التمكين فريدًا، أولاً يتم دعم الموظفين لاستخدام مبادراتهم الخاصة وثانيًا، لا يقتصر تمكين الموظفين على منح السلطة فحسب، بل أيضًا حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات ولديهم القدرة على التنفيذ، يعرفه (EGBEWOLE,2023:3) التمكين اكساب المعرفة والمهارات اللازمة للمشاركة بفاعلية وذات مغزى في الأنشطة، ومن اجل المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، حسب (Djaelani,2021:52) التمكين يشمل التنمية، وتعزيز الإمكانيات أو السلطة وخلق الاستقلال، يعرفه (مساعدية،2020: 15) التمكين استراتيجية لتحفيز وتشجيع الموظفين والمشرفين والمديرين على الاستفادة القصوى من مهاراتهم وخبراتهم وتمكينهم من خلال تزويدهم بالموارد اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات، ويقول (بويعلی،2022: 112) التمكين يعد ركيزة مهمة في تكوين بيئة تنظيمية صحية، لكونه يحفز قدرات الفرد وشعوره نحو الانجاز لذلك يعتبر التمكين عنصرا مهما في بناء الثقافة، والقيم التنظيمية والولاء والانتماء للمنظمة من اجل مواجهة التحديات واستغلال الفرص.



اكتسبت أهمية التمكين في سياق تنظيمي مؤخرًا أهمية أكبر، ولكن فوائد ذلك كما تم التقليل من أهمية التمكين واستخدامه من قبل المنظمات خصائص يشمل التمكين مساءلة الموظف، ويتخذ الفرد إجراءات لتلبية احتياجات العملاء دون إشراف مباشر، تبادل المعلومات، والتواصل المفتوح بين القائد والمرؤوس، والقادة الذين يأخذون دور المدرب أو مُرشد. من المرجح أن يقوم موظفو مؤسسة ذات صلاحيات بمخاطر محسوبة لصالح شركة التمكين لا يوجد ببساطة داخل منظمة، مثل الثقة التي يحتاجها إلى الرعاية والقبول من قبل الإدارة والموظفين.

(Van Rooyen,2023:2)

(شريف سفيان,2020:80) إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، وذلك في صميم فكرة السلطة الإدارية الاستفادة من مجموعات العمل ذاتية الإدارة وتقليل الاعتماد على الهيكل الهرمي للتمكين يؤدي إلى الاستخدام المناسب للموارد البشري، والتكنولوجيا، والأدوات، مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد والمال، وتحقيق الفعالية والكفاءة هدفًا للنهوض بالتعليم والتدريب وصيانة المهارات الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.

## ابعاد استراتيجية التمكين

### تفويض السلطة:

المسؤولية الرسمية تجاه الآخرين للقيام بأنشطة معينة(Ningsi,2023:353), هو عملية يقوم فيها المديرون بتخصيص صلاحياتهم للمرؤوسين الذين يقومون بإعداد التقرير لهم (Chanif,2021:246) , يجوز للرؤساء الذين يمتلكون الحق الرسمي في اتخاذ قرار تفويض السلطة الحقيقية للمرؤوسين، اعتماداً على التوازن بين كفاءة المرؤوس وحاجة الرئيس للسيطرة ( Bauer,2023:7)

يرتبط التفويض بالهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث يتم تعريف أي مدير من خلال نطاق واتساع الإشراف ويعني هذا النطاق أنه من الضروري إنشاء مستويات إدارية جديدة وتحديد واجبات ومسؤوليات شاغليها، وتفويضها إليهم ممارسة الواجبات والصلاحيات التي قد تكون ضرورية لأداء هذه الواجبات. ولكن ذلك يعتمد على توافر المرؤوسين القادرين على أداء واجباتهم، وعلى استعداد لقبول المهام وتحمل المسؤوليات. النظر في الأهداف إن جوهر اللامركزية في المجال الإداري هو تعزيز العمل التنظيمي. بناء على هذا سيكون من الصعب على شخص واحد في المنظمة القيام بالمهام الإدارية والإشرافية أو اتخاذ جميع القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية: التمكين لا يعني التنازل أو فقدان سلطة المدير المخول، بل يبقى وتحتفظ بالحق في القيام بذلك وهي المسؤولة وحدها عن ممارسة هذا التفويض وتحتفظ بالحق في سحب هذا التفويض في أي وقت وإعادة التفويض. (عطوي, 2020:6)

## التحفيز:

تتم بحث تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي من خلال نظريات تحفيزية مختلفة، أي النظريات القائمة على الحاجة ونظريات التعزيز ونظريات العملية. لكن مصطلح تحفيز الموظف مصطلح صعب للغاية لتحديده. (Pananrangi,2020:23)

لا يمكن لاستراتيجية الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة أن تنجح إلا إذا كانت توفر رواتب ومزايا تنافسية مرتبطة بالسوق. وهذا يحفز الموظفين على الالتزام بالمنظمة. مكافأة الموظفين تشجعهم على البقاء، في حين أن المكافآت الضعيفة قد تدفعهم إلى المغادرة. من المرجح أن يبقى الموظفون في المنظمات التي يشعرون فيها بأن قدراتهم ومساهماتهم وجهودهم موضع تقدير. (Febrianti,2020:26)

التحفيز هو توفير الحماس للموظفين للعمل من خلال توفير الدافع، فإنه يهدف إلى توفير حافز للموظف المعني بحيث يعمل الموظف بكل جهده. (Suardhita,2020:210)

يعد التحفيز حدثًا ملحوظًا لأنه يدعم تسليط المزيد من الضوء على سبب تصرف البشر وسلوكهم بطرق محددة (Nurdiansyah,2020:156)

هناك عوامل تؤثر على الدافع، وهي العوامل الداخلية والخارجية.

تشمل العوامل الداخلية التي يمكن أن تؤثر على دوافع الشخص ما يلي: الرغبة في الحياة، والرغبة في التملك، والرغبة في الكسب التقدير، والرغبة في الحصول على الاعتراف، والرغبة في السلطة. كما أن العوامل الخارجية لا تقل أهمية في إضعاف العمل تحفيز. العوامل الخارجية هي: ظروف بيئة العمل، التعويض المناسب، الإشراف الجيد، الأمن الوظيفي، الوضع والمسؤوليات، واللوائح المرنة. (Anisya,2021:1029)

يمكن تعريف التحفيز على أنه مجموعة الجهود التي تقوم بها الإدارة والتي تمنحها للعامل سواء كانت ايجابية أو سلبية من أجل إشباع حاجاتهم وخلق الدافعية لديهم بهدف تنشيط وتحريك وتوجيه سلوك العامل لكي يؤدي عمله بشكل أفضل وبجودة عالية لغرض تحقيق الاهداف. (قروط,2023:7)

## التدريب:

التدريب هو عملية هادفة لتطوير وتحسين أداء العاملين في المنظمات على اختلافها، وعلى اختلاف المراتب والمسميات الوظيفية التي يشغلها العاملون في المنظمة، وتتم عملية التطوير من خلال تزويد المتدربين بالمعلومات والمعارف والمهارات التي من شأنها النهوض بكفاءتهم، وتحسين أدائهم، ورفع نسبة المردود الإنتاجي لهم. (بن داني,2019:3)

التدريب هي عملية ذات أهداف وخطوات محددة ومرسومة بدقة، والتي تسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في السلوك المهني للمشاركين فيها، في الاتجاه الإيجابي بما يخدم كفاءتهم المهنية، ويحقق

مصالحهم الخاصة في إطار الصالح العام للمنظمة التي ينتمون إليها. (ميلود وتوزان,2022:291)

التدريب تحمل التحسين المستمر في القدرات والمهارات البشرية، وبالتالي تغيير أسلوب تفكيرهم وتفاعلهم مع العملاء (Burhan Ismael,2021:31)

يعد تدريب الموظفين في المنظمات أداة يمكن لأصحاب العمل من خلالها تشكيل قدرات الموظفين وكفاءاتهم وتطوير إمكانياتهم إنها عملية منهجية لتغيير سلوك العمل ومستوى الكفاءات (Urbancová,2021:1)

التدريب هو زيادة للمنظمة من المعرفة والمهارات اللازمة للموظفين للتنفيذ بكفاءة في العمليات المقدمة، وكذلك للعمل فيها تحت الضغط. علاوة على ذلك، فإن التدريب يزيد أيضًا من قدرات الموظفين بطريقة فعالة جدًا وتحفيزهم وتحويلهم إلى تنظيم جيد وحسن الخلق، مما يؤثر في النهاية على أداء المنظمة.

Karim,2019:2)

التدريب هو عملية نشاط لتعليم الموظفين المهارات والمواقف والانضباط وتوفير المهارات وفقا لمجال العمل الذي سيقوم به الموظف. (Niati,2021:2386)

### المشاركة في المعلومات:

تعرف على انها تزويد الموظفين بالمعلومات التي تساهم في رفع قدراتهم على أداء الأعمال المكلفين بها، أي إتاحتها للجميع بسهولة ويسر، حيث تعد مشاركة المعلومات عنصر أساسي في التمكين للموظفين خصوصا في المستويات الدنيا من العمل، وهي من الأبعاد المهمة لتمكين الموظفين، حيث تشارك المنظمة موظفيها بالمعلومات وتوفرها لهم بكل شفافية عن أهداف المنظمة وتفاصيل سير العمل لكي يشعر الموظفون بالانتماء للمنظمة.(مصطفى,2023: 260)

تلعب المشاركة في المعلومات دورا مهما في تمكين الافراد، وهي عنصر رئيسي في استراتيجية التمكين، وذلك لأنها تجعل العاملين أكثر التزاما بإجراءات المؤسسة، فالعامل غير مستعد نفسيا في الغالب للانصياع لأوامر وتوجيهات لم يكن هو مساهما في صياغتها وفهم مبرراتها، ان تطبيق استراتيجية التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات أمام جميع الأفراد العاملين. (شاطر,2018: 37)

### الحرية والاستقلالية:

والتي تتمثل في إعطاء العاملين حرية التصرف في الأعمال حيث تؤمن المنظمة بضرورة إثراء وظائف موظفيها الخاصة بالمهام التي يقومون بها ومنحهم السلطة والسيطرة وتحمل المسؤولية عن محصلة جهودهم. لان المنظمة المتمكنة تقوم بالتأكيد على ضرورة وأهمية حرية التصرف

للموظفين وكذلك توفر المعلومات والمشاركة الفردية من أجل التميز التنظيمي (محمد، 2022، 1749):

#### استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا:

هذه إحدى نقاط القوة في استخدام التمكين، حيث يلعب العمل الجماعي دورًا مهمًا في حل المشكلات والترشيد الفعال لاستخدام الموارد، حيث أن المعنى المشترك للمسؤولية الجماعية يجلب معه قوة يتم تعزيزها من خلال زيادة مستويات الولاء، يمثل الانتماء والالتزام. ويساعد على التغلب على جميع المشاكل مع السعي باستمرار للحصول على رؤية مناسبة تناسب مصالح المنظمة والفريق وتسمح للفريق بالاندماج في هذه الرؤية وبالتالي يصبح جزءًا مهمًا من أجل تحقيق الهدف، مع التأكد من أن هذا هو الحال هو تفعيل أداء الفريق المراقبة وإحساس كل وحدة بالمسؤولية للقيام بعمله في ضوء التزام القائد بالتغلب على أي صعوبات تعيق العمل الجماعي وتعزيز الأداء الجماعي. (حدو، 2022: 7-8)

العمل ضمن فريق لديه مهام مشتركة ويمكنه تخطيط عمله (García-Buades, 2020: 2)

بشكل عام، ترتبط مهارات العمل الجماعي بتحسين الإنتاجية والأداء في مكان العمل

(Amat, 2023: 1)

إنها وظيفة أو مهمة يؤديها شخصان أو أكثر، مع تفاعلات بين أعضائها من أجل تحقيق هدف معين، يلتزمون بمجموعة من القواعد والقيم السلوكية، ويشترط التركيز والوضوح والتدوين والموضوعية وتجنب الفردية (صيام، 2023: 127)

مجموعة من العاملين يتمتعون بمهارات تكميلية تمكنهم من العمل معًا لتحقيق هدف ما، أو مجموعة من الأفراد الذين يجمعهم هدف ويسعون إلى تحقيق هذا الهدف من خلال التكامل والتعاون في العمل (الهنداوي، 2023: 7)

## الإبداع الإداري

### الإبداع:

عملية فكرية فريدة تجمع بين المعرفة الرائعة والعمل الإبداعي ، وتلامس جوانب مختلفة من الحياة ، وتواجه الواقع وتسعى إلى الأفضل ، إلا أن الإبداع ينتج من تفاعل المتغيرات الذاتية أو متغيراً موضوعياً أو شخصياً أو بيئياً أو سلوكياً أحدثه أفراد غير عاديين.(أمنة, بوالزيت, 2022:2), وحسب (عون الله,2023:4) هو البحث وتطوير تقنيات أو طرق جديدة من أجل تحسين منتج المنظمة أو الخدمة أو الإجراء أو العملية. وعبر (Henriksen, D,2021:3) عن الإبداع هو بناء محوري يتم توظيفه على نطاق واسع عبر التخصصات الأكاديمية العمل وأطر السياسات والممارسات. وقد اعتبره (قادي, حياة, 2021:12) بأنها قدرة الفرد على تجنب الروتين المعتاد وطرق التفكير التقليدية ، وبدلاً من ذلك ، التوصل إلى نتيجة أصلية أو جديدة أو غير عادية يمكن تنفيذها أو تحقيقها. ويقول (Lee, A,2020:3) الإبداع في مكان العمل يتعلق بالعمليات المعرفية والسلوكية المطبقة عند محاولة توليد أفكار جديدة. يصف (Nofrialdi, 2022:39) الإبداع بأنه قدرة الشخص على إنتاج مؤلفات أو منتجات أو أفكار جديد بشكل أساسي، من خلال الإبداع، يمكن للإنسان أن يدرك نفسه، شيء هو حاجة الإنسان الأساسية اليوم. الناس الذين يعبرون عن أنفسهم عادة هم أناس الذين نجحوا في تطوير واستخدام جميع مواهبهم وقدراتهم حتى يتمكنوا من إثراء الجودة من حياتهم. اما (Hensley, N,2020:4)فقال من الضروري استخدام الإبداع كسلاح في "المعركة". يمكن الإبداع أصحاب المصلحة من عرض المشكلات من وجهات نظر مختلفة، وصياغة حلول جديدة، وإقامة روابط جديدة. يحررنا الإبداع لنكون أكثر مرونة في عمليات التفكير لدينا.

### الإبداع الإداري:

عملية الإبداع الإداري هي ضرورة ملحة في المؤسسة، ونتيجة لذلك، يجب على المؤسسة البحث عن طرق مختلفة لتحسين الإبداع الإداري من خلال خلق ظروف مناسبة، وتعزيز وتوسيع العمل في المؤسسات، والتركيز على الموارد البشرية، التي تعتبر الهدف الرئيسي لعمل المؤسسة ( Abu Mostafa,2021:40)

للإبداع الإداري أهمية كبيرة على مستوى المنظمة ويعتبر بمثابة القلب النابض لأنشطتها، من خلال توفير الإمدادات الدائمة للمدير لدعم قدرته على تطوير المنظمة ونجاحها المستمر. (Ahmed,2022:190)

قدرة المدير على تطبيق المعرفة والمهارات الإبداعية وابتكار أساليب إدارية جديدة يمكن من خلالها تقديم حلول إبداعية للمشكلات (عبد الله,2023:260)

القدرة على ابتكار الأفكار والوسائل والأساليب المفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار التجاوب بالشكل الأمثل من قبل العاملين وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة (فاطمة,2023:282)

قدرة كل موظف على استخدام صلاحياته ومسؤولياته بالإضافة الى قدراته الذهنية والعقلية والابتكارية في إيجاد طرق وأساليب وأفكار حديثة تتسم بالمرونة والأصالة والقدرة على حل المشكلات لأجل تحقيق الأهداف المطلوبة (الخميس,2023:562)

### أهمية الابداع الإداري في المنظمات

عندما توفر المنظمات حاجات المبدعين لديها وتنمي قدراتهم سيظهر مردود إيجابي للإبداع والابتكار في الإنتاجية, مما يؤدي الى تميز المنظمة هذه عن غيرها , وتظهر أهمية إدارة الإبداع في المنظمات لدورها في :

- 1- **تلبية حاجات خدمة العملاء والثقة بالمنظمات:** لأن العملاء يشعرون بالثقة والراحة عند وجود المبدعين داخل المنظمة, وذلك بسبب ايمانهم بمدى جودة الخدمة او المنتج الذي سيحصلون عليها, لأن قلة المبدعين يؤدي الى زيادة المسؤولية على المنظمة, وبالتالي انخفاض ثقة العملاء, وتراجع نوعية العمل مما يجعل علاقة المؤسسات سيئة مع عملائها, مما يصعب تحقيق الأهداف المطلوبة .
- 2- **ارتفاع التكاليف:** لأن الحصول على ذوي المهارات والمبدعين تعتبر مكلفة جدا, مما يعني أهمية المهارات الإبداعية وارتفاع تكاليفها, وتعي المنظمة ذلك عند البحث المكاف للعثور على ذوي المواهب والمبدعين.
- 3- **المخاطرة في الاستقطاب:** لأنه وبالرغم من محاولة استقطاب ذوي المواهب والمبدعين بفاعلية الا انه هناك مخاطرة بانهم لن يقوموا بتنفيذ المتوقع منهم ما لم يمتلكوا مواهب إبداعية تمكنهم من ذلك, ويتضح ذلك بعد المخاطرة والتجربة الفعلية (بن محمد,2020:509)

### عناصر الابداع الإداري

ان للإبداع عامة والإبداع الإداري خاصة لها مجموعة عناصر متكاملة وهي بمثابة مرتكز ومنطلق أساسي للإبداع الإداري وهي كالآتي: (عمار, 2019: 296)

- 1- **الأصالة:** تهتم الأصالة باكتشاف المشكلات، واقتراح الحلول التي تنقل الحالة أو النموذج الحالي إلى حالة أو نماذج جديدة غير تقليدية, وقد تكون الأصالة مرتبطة بتكامل جديد وتوليف وتوظيف معرفي للأفكار والمفاهيم الحالية. (Alajami,2020:6),

تشير الاصلية الى الأصل, وهي القدرة على توليد أفكار بعيدة عن المؤلف وتقدر الفكرة الاصلية بأنها قليلة التكرار والشيع, أي انه كلما كانت الفكرة اقل شيوعاً ازدادت درجة أصالتها, هذا وتتميز الإستجابات الأصلية بالجدة والطرافة ايضاً, وفي الوقت عينه بالقبول الاجتماعي, ويوجد شرط اخر يجب توفره من أجل ان يصبح الإنتاج أصيلاً , هو ان يتلائم مع الهدف او الوظيفة التي سيؤديها العمل المبتكر (محمد, 2021: 546)  
تعني الإتيان بحلول وأفكار جديدة ليست مألوفة (الشمراني, 2022: 307)  
وهي قدرة الفرد على انتاج أفكار جديدة غير مألوفة وتقاس عن طريق كمية الأفكار غير الشائعة, ويقصد بها القدرة على انتاج حلول جديدة فالمبدع لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ الى حلول تقليدية للمشكلات الأصالة تعبر عن الرغبة في خلق أشياء جديد ومختلف (محمد, 2021: 49)  
قدرة الشخص على التوصل الى أفكار جديدة لم يسبقه أحد عليها من قبل , لأن تفكير الشخص المبدع أصيل غير مقلد لأفكار الآخرين (يحيى, 2020: 6)

2- **المرونة:** توفر مرونة العمل للموظفين التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية، مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي والأداء العالي والتحسين الشامل للمنظمة ككل. مرونة العمل مهمة جداً، ومع التقدم الرقمي والتحسين التكنولوجي، يستطيع الموظفون مواصلة عملهم في أي مكان يرغبون فيه، بشرط أن يكون لديهم اتصال بالإنترنت. (Davidescu, 2020: 2)  
وهي قدرة الشخص على تكيف الحالة الذهنية مع تغيير الموقف, أي ان المرونة هي بعكس الصلابة العقلية, يشترط ان يتمتع الشخص المبدع بدرجة عالية من المرونة لكي يتمكن من تغيير حالته العقلية من اجل ان تتناسب مع الموقف الإبداعي (مريم, 2022: 93)

تشير الى قدرة الشخص على نقل إتجاه تفكيره وطريقة علاج مشكلة من موقف إلى آخر وتشير الى القدرة على التكيف السريع مع التطورات والمواقف الجديدة، وتغيير الحالة الذهنية تغيير المواقف والظروف (قادي, 2021: 13)  
وهي تمثل الجانب النوعي في الإبداع، وتعني قدرة الشخص على تنويع الأفكار وبالتالي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وتوجيه أو نقل مسار التفكير مع تغيير المثير أو متطلبات الموقف (بن عمارة, 2022: 541)  
وهي القدرة على تحويل الحالة الذهنية عند تغيير الموقف، وهو ما يسمى بالتفكري التباعدي وما يعاكسها هي الصلابة أو الجمود أي التشبث بالموقف أو الرأي أو التعصب ويمكن التفريق بين نوعين من المرونة:  
- المرونة التكيفية: وهي القدرة على تحويل مسار الأفكار نحو إيجاد حل سليم للمشكلة الآنية.  
- المرونة التلقائية: وهي القدرة على انتاج عدد كبير من الأفكار لمواجهة المشكلة الطارئة. (بوخندق, 2023: 14)

3- **الطلاقة:** وهي قدرة الشخص على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول خلال فترة زمنية محددة إذ كلما زاد عدد الأفكار زاد احتمال ظهور أفكار إبداعية جديدة من بينها، وهي القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة إذ أن الشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع محدد في فترة زمنية ثابتة، ولديه القدرة على كثرة الأفكار وسهولة توليدها. (الشهب, 2020: 75)

تعتبر الطلاقة خزين القدرة الإبداعية وتشير الى إمكانية جعل المبدعين قادرين على توليد وإنتاج الأفكار والألفاظ المنطقية المترابطة خلال فترة زمنية محددة وبسهولة, مما يشير الى وجوب ان يكون الشخص المبدع ذات ثقافة واسعة تؤهله الى ان يكون طليقا, لكي يستطيع توليد أفكار متنوعة (فوزية, 2023: 290)

القدرة على توليد أكبر عدد من الأفكار المتنوعة وحدة زمنية ثابتة مقارنة بوحدات الزمن الأخرى، بما في ذلك المستويات الفكرية والترابطية والتعبيرية (الزهراني, 2022: 348)

وتعني القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة فيما يمس مهمة محددة، أو موضوع معين (بديعه, 2022: 8)

4- **قبول المخاطر:** يقصد بها المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة ، والبحث عن حلول لها في نفسه الذي يكون فيه الشخص على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يؤديها ويكون مستعدا لتحمل المسؤوليات المترتبة عن ذلك (بودوخة, 2022: 29)

وهي تعبر عن شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو الانتقاد، والتخمين، والعمل بظروف غامضة ومحاولة الدفاع عن أفكاره. (نيو, 2023: 7)

ويقصد بها أن الشخص المبدع يميل لان يأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة ويبحث عن حلول ومعالجات لها ويستعد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها عند تبني تلك الأفكار أو الأساليب الجديدة (المغربي, 2021: 109)

هي قدرة الشخص على الإقدام للقيام بالمجهول من أجل اختبار أفكار جديدة في مجال العمل، أو لحل مشكلات بأساليب غير مسبوقة فيه غموض واحتمال خطر الوقوع في مشكلات جديدة. (عبدالله, 2022: 114)

5- **الحساسية للمشكلات:** ونجد أنه لا يمكن لأي إنتاج إبداعي أن يوجد دون الإحساس بالمشكلات التي تؤرق سيده، مما يدفعه إلى استخدام الإنتاج الإبداعي للتغلب عليها. شكل من أشكال فهم التناقضات والعيوب في الأشياء. (لطفی, 2021: 36)



تتمثل في قدرة الشخص اكتشاف المشكلات في الموقف الواحد, فهو يعي ويعلم نواحي القصور والأخطاء . (غديري, 2022: 104)

قدرة الشخص على التنبؤ بالمشاكل في المواقف المتنوعة في العمل، والتهيؤ لتحمل المخاطر والمشاكل التي من الممكن أن تظهر وذلك بسبب تبني الشخص للأفكار أو الأساليب الجديدة في العمل ومسؤولية نتائجها . (الشمري, 2022: 8)

يقصد بها ادراك وجود مشكلات أو حاجات أو نقاط ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأشخاص أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتأكد من وجودها في الموقف ومما لا شك فيه أن اكتشاف المشكلة يمثل الخطوة الأولى في البحث عن حل لها ويرتبط بهذه قدرة ملاحظة الأشياء غير المألوفة أو غير العادية والمحيرة في محيط الشخص، أو إعادة تعيينها وإثارة التساؤلات حولها (بن زايد, 2020: 65)

تتمثل في قدرة الشخص على اكتشاف مختلف المشكلات في مختلف المواقف، فالمبدع يستطيع رؤية المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي ويدرك نواحي القصور والأخطاء (بن تجيني, 2022: 28)

## استراتيجيات الإبداع الإداري

حسب (سعد, 2013: 35) فان هناك ثلاث استراتيجيات للإبداع الإداري وهي:

### 1- استراتيجية التطوير التنظيمي

إنها مجموعة من التقنيات أو الأساليب، التي غالبًا ما تكون مستوحاة من العلوم السلوكية، تهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على احتضان التغيير وزيادة فعاليته. تشمل أمثلة هذه الأساليب جمع البيانات، والتشخيص التنظيمي، والتدريب على الحساسية، وتطوير الفريق، واستخدام عوامل التغيير، والتي غالبًا ما تستهدف المحددات السلوكية مثل قيم الأفراد والعلاقات بينهم. وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة العوائق التي تحول دون التغيير، ولكن أيضًا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة. يعد التطوير التنظيمي، الذي يركز على الأفراد والعلاقات والتغيير، استراتيجية مناسبة لتعزيز الإبداع في المنظمات لأنه يساعد في تدريب الموظفين في المنظمة على قبول الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي ويعزز الصفات التنظيمية التي تساهم في الإبداع. يجب أن يكون التطوير التنظيمي راسخًا في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على احتضان الإبداع وتعزيزه. يمكن استخدام التطوير التنظيمي لرفع مستوى الوعي والاهتمامات لتطوير أهداف عامة شاملة.

### 2- استراتيجية التخصص الوظيفي

تقوم المنظمات بتصميم وحدات تقوم بأنشطة متخصصة، بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي، وتصميم وحدات تنظيمية ذات بيئات تشغيل مناسبة لمراحل مختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو مجموعات التخطيط. الأكثر فائدة للمؤسسات التي تتطلع إلى إنشاء عمل إبداعي. ويغطي مجالًا تنظيميًا صغيرًا

نسبيًا وليس جذريًا، ويعتبر التخصص الوظيفي هو التكتيك الأكثر شيوعًا في استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

### 3- الاستراتيجية الدورية

الإمكانية على استعمال أشكال تنظيمية مرنة قابلة للتغيير، وكمثال على ذلك استخدام نموذج المصفوفة الذي يجري على وفق تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم تفرغ الأفراد للعمل في مشروع آخر.

## الفصل الثالث

### المبحث الاول الاختبار الاحصائي للاستبانة

#### توطئة

يهتم المبحث الحالي في اختبار المقياس احصائيا والذي يتضمن متغيرين ضمن النموذج المختبر المراد التحقق منه وان تلك المتغيرات هي المتغير المستقل استراتيجية التمكين ممثلا بأبعاده (المشاركة في المعلومات, الحرية والاستقلالية, استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا) والمتغير المستجيب (المعتمد) استراتيجيات الإبداع الإداري ممثلا بالأبعاد (استراتيجية التطوير التنظيمي, استراتيجية التخصص الوظيفي, الاستراتيجية الدورية) وسيتم استخدام احصاءات هي اختبارات صدق المقياس مثل الصدق البنائي التوكيدي, وكرونباخ الفا.

#### اولا. ترميز المتغيرات والابعاد والفقرات

تعد عملية الترميز مهمة اولى يجب اجراءه بهدف البدء بالتحليل الاحصائي وهو يتضمن وضع رمز من حروف لكل فقرة وللابعاد وللمتغيرات بهدف التمييز بينها عن القيام بعملية التحليل وتحديد المتغيرات المؤثرة والمتغيرات المستجيبية, وقد اشتمل النموذج البحثي المراد اختباره على متغيرين يشتمل الاول منها (المستقل) على (ثلاث ابعاد) في حين كان المتغير المعتمد فيه (ثلاث ابعاد) يوضحها جدول (1) فضلا عن عدد الفقرات التي تشكل بنية قياسها والرموز المستعملة ضمن البرنامج الاحصائي

#### جدول (1)

#### ترميز فقرات وابعاد ومتغيرات النموذج المختبر

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الرمز	مصدر المقياس
استراتيجية التمكين	المشاركة في المعلومات	8	Inf	
	الحرية والاستقلالية	7	Ant	
	استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا	7	Str	
استراتيجيات الإبداع الإداري	استراتيجية التطوير التنظيمي	10	Div	
	استراتيجية التخصص الوظيفي	6	Job	
	الاستراتيجية الدورية	6	Per	

المصدر: اعداد الباحث

#### ثانيا. التحقق الصدق الظاهري والمحتوى لأداة القياس:

تستلزم هذه الخطوة اجراء احصاءات عدة هي (الصدق الظاهري لمحتوى الاستبانة, والتحليل العاملي التوكيدي, والتناسق الداخلي (Split-half), , والثبات والتناسق بين مكونات المقياس (كرونباخ الفا)) وكما يلي

#### 1. الصدق الظاهري للمحتوى الخاص بمقياس البحث:

يعتمد اختبار صدق الاستبانة الظاهري على قرار المحكم المختص فيما يخص قدرة الاستبانة نظريا من قياس الظواهر المراد دراستها وتمتاز هذه الطريقة بالسرعة والبساطة بالأجراء

فالمحكم ينظر فيها للصلاحيّة التعبيرية للاستبانة وقدرتها في إيصال فهم الفكرة المراد اختبارها في بيئة التطبيق وان هذا التقييم بالأصل يستمد من خبرة ومعرفة المحكم المختص بمجال البحث (16 : 2017 , Mohajan) ولتحقيق هدف الاختبار تم عرض الاستبانة المعدة بالشكل الأولي والمقتبس من مقاييس عالمية على مجموعة من خبراء الاختصاص الذين بلغ العدد لهم (4) وكما يوضحها الملحق بقائمة المحكمين وقد تحققت نسبة من الاتفاق بين المحكمين حول فقرات الاستبانة بلغت (90) وهي نسبة عالية تعطي تصورا جيدا عن قبول ما يتضمنه المقياس من فقرات وابعاد للمتغيرات

## 2. اختبار التحليل العاملي التوكيدي:

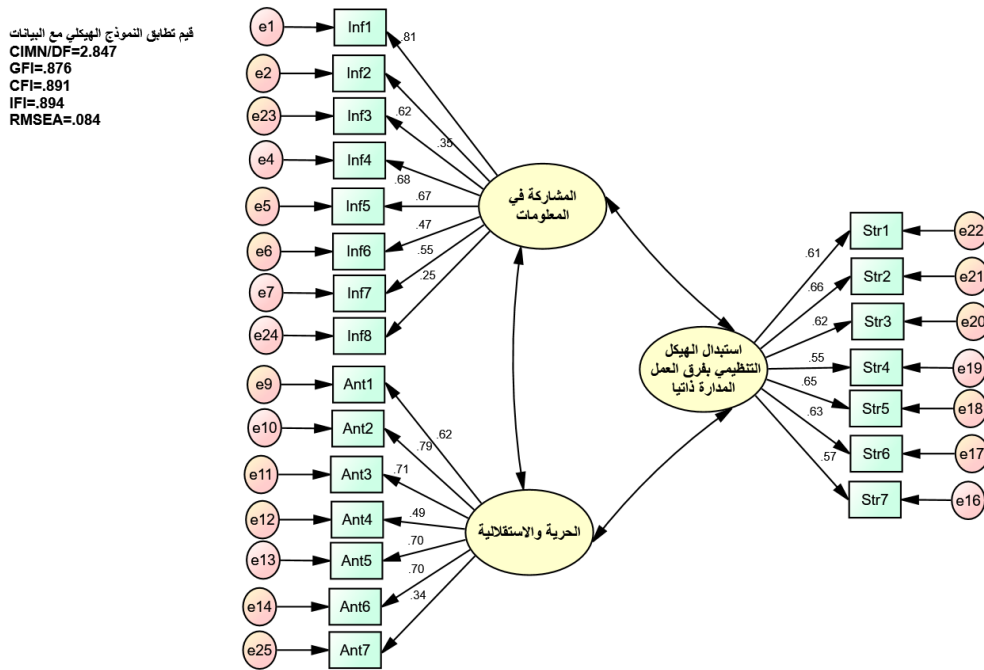
ان الاختبار المتعلق بالتحقق من مدى انتماء الفقرات للأبعاد ضمن المقياس المختبر (من خلال مستوى التشبع) ومستوى جودة نموذج الاختبار يعرف بالتحليل العاملي التوكيدي ويتم اجراءه من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية (1 : 2018 , Eaton & Willoughby) ويمكن تحديد التشبع الخاص بكل فقرة من خلال اوزانها الانحدارية وهي نسب مئوية تكون اعلى السهم المتجه من المتغير المستقل تجاه المتغير التابع وحتى يمكن اعتبار القيمة مقبولة يجب ان تساوي او تتجاوز حدود (40%) (Dancey and Reidy,2007:473) اما الجزء الاخر من مساهمة الاختبار هو التعرف على مستوى جودة مطابقة نموذج الاختبار والتي يستدل عليها بالنظر في مؤشرات عدة يوضحها جدول ( 2 ) كما تستلزم القيم الناتجة ان تكون معنوية من خلال الاستدلال بالنسبة الحرجة التي يفترض ان تكون اكبر من (1.96) وبنسبة معنوية عند (5%) وللقيم التي اعلى من (2.56) عندما تكون المعنوية (1. : 2020 ; Tomé-Fernández et al. , 116 : 2010 ; Hair et al., Holtzman&Sailesh,2011:13)

### جدول (2) معايير جودة المطابقة

المعيار	ت
<b>CMIN/DF &lt; 5</b>	-1
<b>Goodness of Fit Index (GFI &gt; 0.90)</b>	-2
<b>(Incremental Fit indices (IFI &gt;0.90)</b>	-3
<b>Comparative Fit Index (CFI &gt;0.90)</b>	-4
<b>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA &lt;0.08 )</b>	-6
<b>Source:</b> Afthanorhan, W. A. (2013) " <u>A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis</u> " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.	

## 1. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير استراتيجية التمكين:

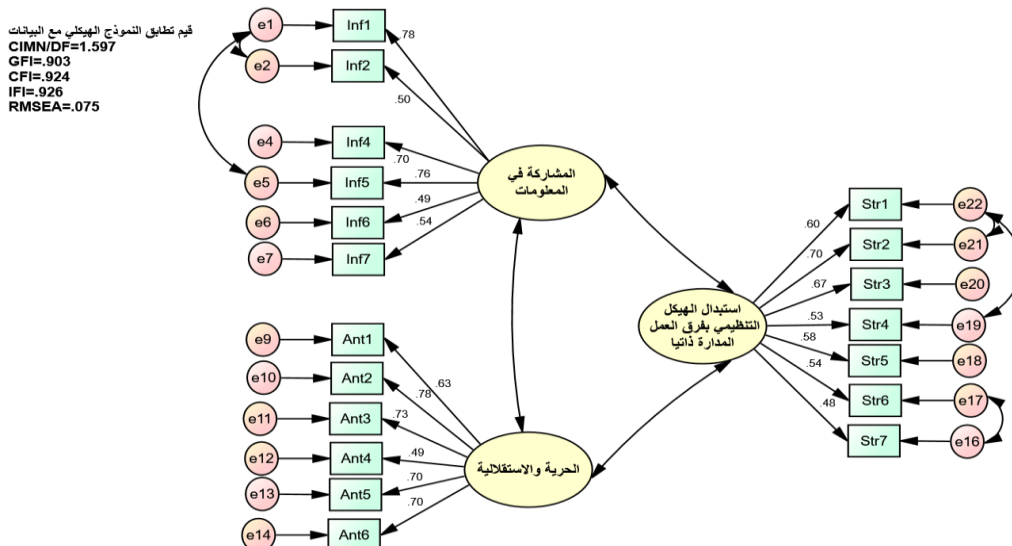
2. تختص فقرة الاختبار بمتغير استراتيجية التمكين المكون من ابعاد ثلاثة اذ يتضح من النموذج الهيكلي (1) ان هناك تشعبات تقل قيمتها عن المعيار المحدد لقبولها وهي الفقرة (Inf3=0.35, Inf8=0.25, Ant7=0.34 Loading) فضلا عن وجود انخفاض في مؤشرات جودة المطابقة المعروضة ضمن النموذج عن المعايير المحددة لقبولها, مما يستوجب حذف الفقرة اعلاه واعادة التحليل وازافة علاقات التباين بين اخطاء القياس بهدف تحسين جودة النموذج, اذ يوضح الشكل (1) النموذج الهيكلي للمقياس قبل الحذف



شكل (1)

### التحليل العاملي التوكيدي لاستراتيجية التمكين

بعد استبعاد الاسئلة الذي لم يحقق معيار التشعب المطلوب, فان التشعب الانحداري المعياري لجميع الفقرات كان اعلى من المعيار المحدد (0.40) وبعد وضع علاقات التباين بين اخطاء القياس في النموذج (وفقا لمؤشرات التعديل المقترحة من البرنامج) تبين ان جميع فقرات متغير (استراتيجية التمكين) والبالغ عددها (19) تعبر عن المتغير ضمن ابعاده الثلاثة فقد حققت تشعبات تجاوزت نسبتها حدود (0.40) كما يستدل من خلال معايير الجودة ان النموذج يشتمل على ثلاث ابعاد والمتغير ليس احادي البعد وان هناك انسجام بين استجابات الافراد عينة البحث والنموذج الهيكلي المختبر.



شكل (2)

التحليل العاملي التوكيدي لاستراتيجية التمكين بعد التعديل

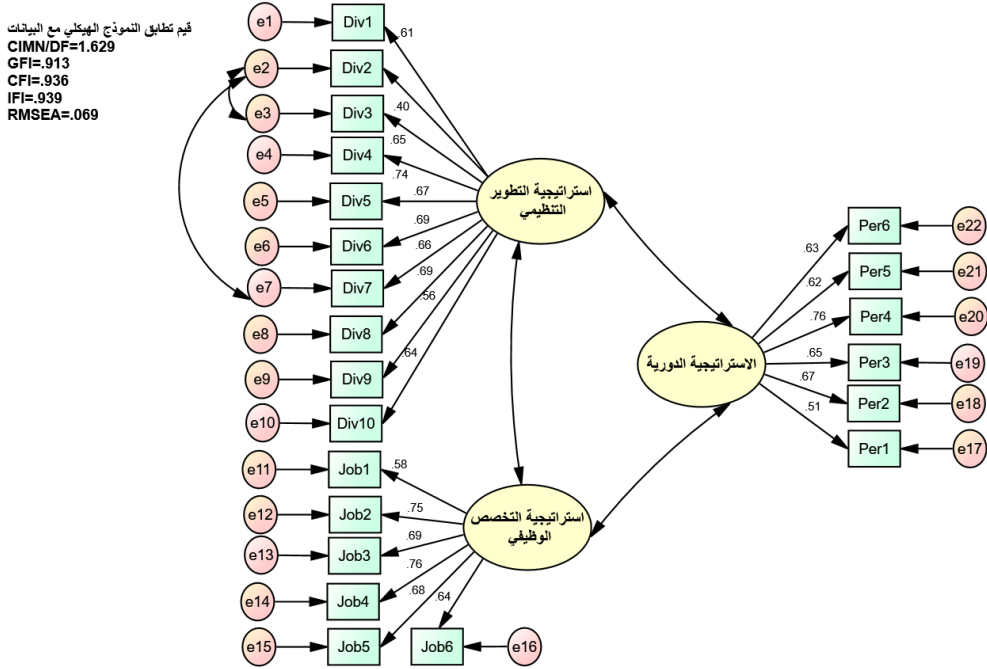
بيان القيم الخاصة بالنموذج الهيكلي اعلاه موضحة ضمن جدول رقم (3)  
 جدول (3) قيم نموذج متغير استراتيجيية التمكين

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Inf1	<---	المشاركة في المعلومات	.781	1.000			
Inf2	<---	المشاركة في المعلومات	.496	.595	.098	6.097	***
Inf4	<---	المشاركة في المعلومات	.703	.946	.144	6.544	***
Inf5	<---	المشاركة في المعلومات	.761	1.003	.158	6.362	***
Inf6	<---	المشاركة في المعلومات	.486	.694	.149	4.644	***
Inf7	<---	المشاركة في المعلومات	.541	.706	.137	5.147	***
Ant1	<---	الحرية والاستقلالية	.634	.968	.151	6.399	***
Ant2	<---	الحرية والاستقلالية	.782	1.000			
Ant3	<---	الحرية والاستقلالية	.727	.933	.125	7.438	***
Ant4	<---	الحرية والاستقلالية	.491	.585	.120	4.855	***
Ant5	<---	الحرية والاستقلالية	.698	.856	.120	7.120	***
Ant6	<---	الحرية والاستقلالية	.698	.968	.136	7.120	***
Str1	<---	استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا	.597	1.291	.280	4.613	***
Str2	<---	استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا	.697	1.521	.294	5.166	***
Str3	<---	استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا	.673	1.602	.315	5.082	***
Str4	<---	استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا	.530	1.177	.275	4.288	***
Str5	<---	استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا	.582	1.142	.247	4.617	***
Str6	<---	استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا	.583	.916	.165	5.561	***
Str7	<---	استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا	.483	1.000			

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

### 3. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس استراتيجيات الإبداع الإداري :

تختص فقرة الاختبار بمتغير استراتيجيات الإبداع الإداري المكون من ابعاد ثلاثة (استراتيجية التطوير التنظيمي (10) فقرات، استراتيجية التخصص الوظيفي (6) فقرات، الاستراتيجية الدورية (6) فقرات). توضح نتائج الاختبار للنموذج الهيكلي للمقياس المختبر ان جميع فقرات متغير ( استراتيجيات الإبداع الإداري ) والبالغ عددها (22) تعبر عن المتغير ضمن ابعاده الثلاثة فقد حققت تشبعات تجاوزت نسبتها حدود (0.40) كما يستدل من خلال معايير الجودة ان النموذج يشتمل على ثلاث ابعاد والمتغير ليس احادي البعد وان هناك انسجام بين استجابات الافراد عينة البحث والنموذج الهيكلي المختبر.



شكل (3)

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس استراتيجيات الإبداع الإداري

بيان القيم الخاصة بالنموذج الهيكلي اعلاه موضحة ضمن جدول رقم (4)

جدول (4) قيم نموذج متغير استراتيجيات الإبداع الإداري

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Div1	<---	استراتيجية التطوير التنظيمي	.607	1.000		
Div2	<---	استراتيجية التطوير التنظيمي	.402	.678	.170	3.996 ***
Div3	<---	استراتيجية التطوير التنظيمي	.652	1.008	.151	6.672 ***
Div4	<---	استراتيجية التطوير التنظيمي	.736	1.361	.178	7.644 ***
Div5	<---	استراتيجية التطوير التنظيمي	.675	1.080	.155	6.952 ***
Div6	<---	استراتيجية التطوير التنظيمي	.689	1.232	.173	7.114 ***
Div7	<---	استراتيجية التطوير التنظيمي	.658	.911	.135	6.747 ***
Div8	<---	استراتيجية التطوير التنظيمي	.688	1.052	.148	7.095 ***
Div9	<---	استراتيجية التطوير التنظيمي	.555	.847	.150	5.635 ***
Div10	<---	استراتيجية التطوير التنظيمي	.641	1.000		
Job1	<---	استراتيجية التخصص الوظيفي	.584	1.000		
Job2	<---	استراتيجية التخصص الوظيفي	.754	1.112	.190	5.864 ***
Job3	<---	استراتيجية التخصص الوظيفي	.695	1.129	.203	5.562 ***
Job4	<---	استراتيجية التخصص الوظيفي	.760	1.071	.182	5.894 ***
Job5	<---	استراتيجية التخصص الوظيفي	.677	1.042	.191	5.465 ***
Job6	<---	استراتيجية التخصص الوظيفي	.639	.857	.163	5.247 ***
Per1	<---	الاستراتيجية الدورية	.511	1.000		
Per2	<---	الاستراتيجية الدورية	.668	1.062	.226	4.695 ***
Per3	<---	الاستراتيجية الدورية	.654	1.114	.240	4.642 ***
Per4	<---	الاستراتيجية الدورية	.758	1.243	.249	4.997 ***
Per5	<---	الاستراتيجية الدورية	.625	1.042	.230	4.526 ***
Per6	<---	الاستراتيجية الدورية	.631	1.286	.283	4.550 ***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

### 3. اختبار ثبات الاستبانة

ان اختبار ثبات المقياس احدى الاختبارات التي يستهدفها الباحث لمعرفة قدرة المقياس على اعطاء نفس النتائج عند اعادة توزيعه على ذات العينة ضمن نقطتين زمنيتين مختلفتين (Oppenheim,1992:144) وهذا يعني ان الاسئلة يختبر اتساقها الداخلي ضمن مدد زمنية مختلفة وتعطي نفس النتائج او متقاربه (De Vaus,2002:184) ولقبول ثبات المقياس فان النسبة المحددة هي (0.70) او تفوق هذه النسبة (Hair et al.,2019:775) (Tavakol & Dennick , 2011 : 54) وقد تبين ان نتائج اختبار الثبات قد كانت جميعها اعلى من (0.70) وهي تتراوح بين (0.79-0.93) ونتيجة لذلك فان المقياس يمتاز بالثبات.



## جدول (5)

### نتائج التناسق بين مكونات للمقياس

معامل كرونباخ الفا	المتغيرات والأبعاد	ت
0.80	المشاركة في المعلومات	1
0.81	الحرية والاستقلالية	
0.81	استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا	
0.89	متغير استراتيجية التمكين	
0.86	استراتيجية التطوير التنظيمي	
0.84	استراتيجية التخصص الوظيفي	
0.79	الاستراتيجية الدورية	
0.93	متغير استراتيجيات الإبداع الإداري	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)

## المبحث الثاني

### الوصف الاحصائي لمتغيرات نموذج البحث

توطئة ...

يتعلق الوصف الاحصائي بالمتوسطات والانحرافات المعيارية التي يتم الاستدلال من خلالها على طبيعة التوافر للمفاهيم (استراتيجية التمكين) والمتغير المعتمد (استراتيجيات الإبداع الإداري) وابعادها الفرعية (استراتيجية التطوير التنظيمي، استراتيجية التخصص الوظيفي، الاستراتيجية الدورية) المراد دراستها في بيئة التطبيق

جدول (6)

توزيع اطوال الفئات

ت	طول الفئة	مستوى القبول
1	1.80-1	منخفض جدا
2	2.60-1.81	منخفض
3	3.40-2.61	معتدل
4	4.20-3.41	مرتفع
5	5-4.21	مرتفع جدا

المصدر: (عبد الفتاح, 2008 : 541)

### اولاً. الوصف الاحصائي استراتيجية التمكين

ان عملية الوصف الاحصائي للمتغير تشتمل على وصفا لكل بعد بفقراته ثم وصفا لكل لأبعاد كل متغير وعرضا للوس الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ويوضح ذلك الاتي

#### 1. الوصف الاحصائي لبعد المشاركة في المعلومات:

اشارت الاحصاء الوصفي لبعد المشاركة في المعلومات الذي يشتمل تساؤلات ثمانية تعكس مفهوم البعد بان متوسطه الحسابي كان (3.62) وهو وسط عالي يدل على مستوى مرتفع لتوافر البعد ضمن بيئة التطبيق وما يدعم ذلك التوافر انسجام الإجابات بين المستجيبين تجاه هذا البعد فقد تحقق انحراف معياري له بنسبة (0.773) وتشير هذه الاجابات الى ان هناك توفير للمعلومات من قبل الجامعة يمكنهم استثماره لتطوير ذواتهم وامكانياتهم

اما من حيث التفصيل والتوضيح للوصف الاحصائي الخاص بالتساؤلات ضمن البعد فقد كان التوافر الاعلى للسؤال الخامس فقد حقق وسطا حسابيا يبلغ (3.98) المتضمن (تسهم إتاحة المعلومات في توحيد الرؤية ووضوح الأهداف.) مما يؤشر توافقا عالي حول توافر هذا التساؤل في بيئة التطبيق والذي يدعم ذلك التوافق مستوى الانسجام في الاجابات حوله فقد تحقق له انحرافا معياريا (0.776) وهذا يعكس انخفاض مستوى تشتت الاجابات حوله وقد قدرت اهميته من وجهة نظر المستجيبين بانها (80%) وهي نسبة عالية.

في حين كان السؤال الثاني المتضمن (توجد قنوات عمودية وأفقية متعددة للحصول على المعلومات) هو الاقل توافر من وجهة نظر المستجيبين حول هذا البعد لان متوسطه الحسابي كان الاقل من بين المتوسطات لباقي التساؤلات فقد كان (3.04) وهذا الوسط يعد معتدلا وهناك انسجام جيد حوله لانخفاض مقدار التشتت بالإجابات فقد تحقق انحراف معياري بنسبة (0.769) وان الاهمية الخاصة بهذه الفقرة كانت ضمن نسبة (61%) وهي نسبة اهمية عالية.

جدول (7)  
الوصف الاحصائي لبعء المشاركة في المعلومات (n= 107)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تحرص الجامعة على توفير المعلومات اللازمة للموظفين أول بأول	3.74	.753	.75	مرتفع	4
2	يحصل الموظفون على كل ما يحتاجونه من معلومات لثقة الإدارة بهم	3.85	.706	.77	مرتفع	3
3	تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
4	تسعى الجامعة لإتاحة المعلومات للموظفين لتنمية التزامهم الذاتي	3.93	.792	.79	مرتفع	2
5	تسهم إتاحة المعلومات في توحيد الرؤية ووضوح الأهداف	3.98	.776	.80	مرتفع	1
6	تسعى الجامعة لزيادة استعداد الموظفين لتحمل مسؤوليات إضافية من خلال توفير المعلومات لهم	3.16	.841	.63	معتدل	5
7	توجد قنوات عمودية وأفقية متعددة للحصول على المعلومات	3.04	.769	.61	معتدل	6
8	تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
	المعدل العام	3.62	0.773	0.72	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

## 2. وصف وتشخيص بعد الحرية والاستقلالية:

أشارت الاحصاء الوصفي لبعء الحرية والاستقلالية الذي يشتمل تساؤلات سبع تعكس مفهوم البعد بان متوسطه الحسابي كان (3.44) وهو وسط عالي يدل على مستوى مرتفع لتوافر البعد ضمن بيئة التطبيق وما يدعم ذلك التوافر انسجام الإجابات بين المستجيبين تجاه هذا البعد فقد تحقق انحراف معياري له بنسبة (0.764) وتشير هذه الاجابات الى وجود قناعة بان الجامعة توفر مناخ يدعم القيم الاخلاقية ويعززها ويجعلها جزء من شخصية الموظف.

اما من حيث التفصيل والتوضيح للوصف الاحصائي الخاص بالتساؤلات ضمن البعد فقد كان التوافر الاعلى للسؤال الخامس فقد حقق وسطا حسابيا يبلغ (3.96) المتضمن (إن السياسات والبرامج والإجراءات واضحة ولا تحتاج إلى إشراف الغير) مما يؤشر توافقا عالي حول توافر هذا التساؤل في بيئة التطبيق والذي يدعم ذلك التوافق مستوى الانسجام في الاجابات حوله فقد تحقق له انحرافا معياريا (0.717) وهذا يعكس انخفاض مستوى تشتت الاجابات حوله وقد قدرت اهميته من وجهة نظر المستجيبين بانها (79%) وهي نسبة عالية.

في حين كان السؤال السادس المتضمن (تهتم الإدارة بترسيخ القيم الأخلاقية في العمل بوصفها أسلوب لترسيخ الإحساس بممارسة الرقابة الذاتية) هو الأقل توافر من وجهة نظر المستجيبين حول هذا البعد لان متوسطه الحسابي كان الأقل من بين المتوسطات لباقي التساؤلات فقد كان (3.14) وهذا الوسط يعد معتدلا وهناك انسجام جيد حوله لانخفاض مقدار التشتت بالإجابات فقد تحقق انحراف معياري بنسبة (0.806) وان الاهمية الخاصة بهذه الفقرة كانت ضمن نسبة (63%) وهي نسبة اهمية عالية.

جدول (8)  
الوصف الاحصائي لبعده الحرية والاستقلالية (n= 107)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	لدي تصور كامل عن الاستراتيجيات التي تحقق أهداف الجامعة	3.24	.888	.65	معتدل	4
2	لدي القدرة على اتخاذ القرارات دونما حاجة لاستحصال موافقات مسبقة	3.22	.743	.64	معتدل	5
3	أمتلك حرية التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة	3.27	.746	.65	معتدل	3
4	أعرف حدود تصرفاتي وأراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الآخرين	3.83	.693	.77	مرتفع	2
5	إن السياسات والبرامج والإجراءات واضحة ولا تحتاج إلى إشراف الغير	3.96	.717	.79	مرتفع	1
6	تهتم الإدارة بترسيخ القيم الأخلاقية في العمل بوصفها أسلوب لترسيخ الإحساس بممارسة الرقابة الذاتية	3.14	.806	.63	معتدل	6
7	تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
المعدل العام		3.44	0.764	0.69	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

### 3. وصف وتشخيص بعد استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا:

اشارت الاحصاء الوصفي لبعده استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا الذي يشتمل تساؤلات سبعة تعكس مفهوم البعد بان متوسطه الحسابي كان (3.33) وهو وسط معتدل يدل على مستوى معتدل لتوافر البعد ضمن بيئة التطبيق وما يدعم ذلك التوافر انسجام الإجابات بين المستجيبين تجاه هذا البعد فقد تحقق انحراف معياري له بنسبة (0.693) وتشير هذه الاجابات الى وجود قناعة بان الادارة تمكن موظفيها من مواجهة ما يتعرضون له من مشاكل ويقومون بوضع الحلول له

اما من حيث التفصيل والتوضيح للوصف الاحصائي الخاص بالتساؤلات ضمن البعد فقد كان التوافر الاعلى للسؤال السابع فقد حقق وسطا حسابيا يبلغ (3.68) المتضمن (تمكنهم من التصرف إزاء المشكلات التي تواجههم) مما يؤشر توافقا عالي حول توافر هذا التساؤل في بيئة التطبيق والذي يدعم ذلك التوافق مستوى الانسجام في الاجابات حوله فقد تحقق له انحرافا معياريا (0.708) وهذا يعكس انخفاض مستوى تشتت الاجابات حوله وقد قدرت اهميته من وجهة نظر المستجيبين بانها (74%) وهي نسبة عالية.

في حين كان السؤال الرابع المتضمن (تحرص الجامعة على اجتذاب ذوي الخبرات النادرة للتوظيف فيه) هو الاقل توافر من وجهة نظر المستجيبين حول هذا البعد لان متوسطه الحسابي كان الاقل من بين المتوسطات لباقي التساؤلات فقد كان (3.01) وهذا الوسيط يعد معتدلا وهناك انسجام جيد حوله لانخفاض مقدار التشتت بالإجابات فقد تحقق انحراف معياري بنسبة (0.726) وان الاهمية الخاصة بهذه الفقرة كانت ضمن نسبة (60%) وهي نسبة اهمية عالية.

جدول (9)  
الوصف الاحصائي لبعء استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا (n= 107)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	ألتزم بشكل عال تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة	3.19	.706	.64	معتدل	4
2	تمتلك الإدارة هيكل مرن تجاه الأفكار الجديدة	3.10	.712	.62	معتدل	5
3	تهتم الإدارة بإكساب الموظفين المهارات الجديدة بشكل مستمر بوصفها جزء من ثقافتها	3.08	.778	.62	معتدل	6
4	تحرص الجامعة على اجتذاب ذوي الخبرات النادرة للتوظيف فيها	3.01	.726	.60	معتدل	7
5	تعتمد الإدارة أسلوب التحفيز الشخصي للموظفين	3.67	.640	.73	مرتفع	2
6	تسعى الإدارة لتقليص الفجوة بين خبرات الموظفين من خلال التعليم المستمر والتدريب	3.58	.582	.72	مرتفع	3
7	تمكنهم من التصرف إزاء المشكلات التي تواجههم	3.68	.708	.74	مرتفع	1
	المعدل العام	3.33	0.693	0.67	معتدل	

#### المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

بعد الوصف الخاص بالأبعاد يتبين انها جميعا متوافرة بنسب عالية في بيئة التطبيق الا انها تتمايز في ما بينها من حيث طبيعة ومستوى التوافر فقد كان بعد المشاركة في المعلومات الاكثر انسجاما في اجابات العينة تجاه توافره فقط حقق انحراف معياري يقدر بـ(0.773) وهو مستوى منخفض من التشتت ويعكس اتفاقا عاليا يدعم الوسط الحسابي العالي الذي بلغ للبعء (3.62) الذي يشير الى توافر جيد بمستوى مرتفع للبعء

وكان بعد الحرية والاستقلالية بالمرتبة الثاني من حيث انسجام في اجابات العينة تجاه توافره فقط حقق انحراف معياري يقدر بـ(0.764) وهو مستوى منخفض من التشتت ويعكس اتفاقا عاليا يدعم الوسط الحسابي العالي الذي بلغ للبعء (3.44) الذي يشير الى توافر جيد بمستوى مرتفع للبعء

وكان بعد استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا بالمرتبة الثالثة من حيث انسجام في اجابات العينة تجاه توافره فقط حقق انحراف معياري يقدر بـ(0.693) وهو مستوى منخفض من التشتت ويعكس اتفاقا عاليا يدعم الوسط الحسابي العالي الذي بلغ للبعء (3.33) الذي يشير الى توافر جيد بمستوى معتدل للبعء

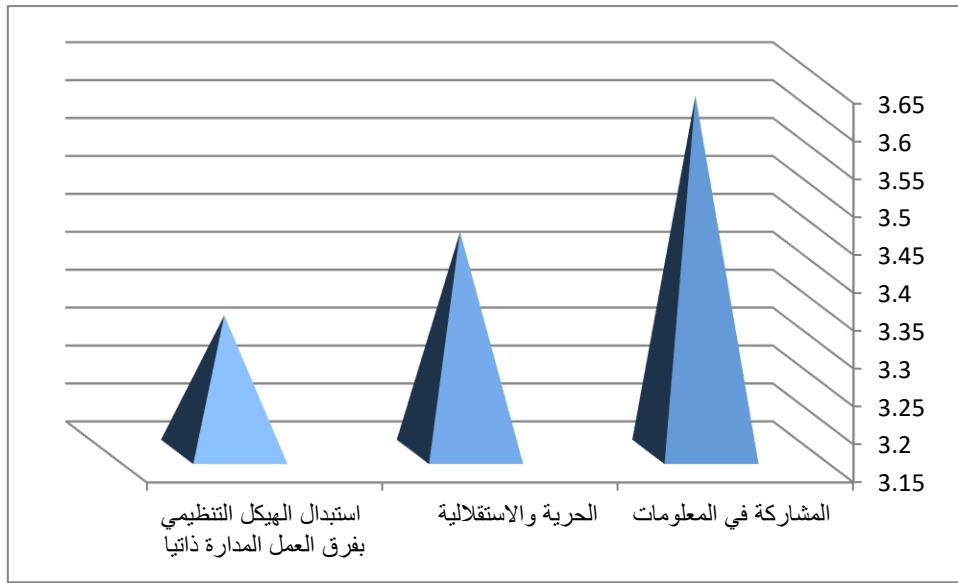
ثم على مستوى متغير استراتيجية التمكين بلغ التشتت مستوى منخفض بلغ (0.743) مما يعكس اتفاقا جيدا لتوافر المتغير يدعم الوسط الحسابي الذي بلغ (3.46) وهو مستوى مرتفع لتوافر المتغير وهذا يبين ان هناك توافر جيد لمتغير استراتيجية التمكين في مكان التطبيق ويعرض جدول (10) بيان للوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاجابة وترتيب الابعاد فضلا عن شكل (4) الذي يوضح مستوى توافر تلك الابعاد بيانيا.

جدول (10)

الوصف الاحصائي لمتغير استراتيجية التمكين (n=107)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الاول	مرتفع	0.72	0.773	3.62	المشاركة في المعلومات
الثاني	مرتفع	0.69	0.764	3.44	الحرية والاستقلالية
الثالث	معتدل	0.67	0.693	3.33	استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا
-	مرتفع	0.69	.743	3.46	المعدل العام لمتغير استراتيجية التمكين

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25



شكل (4)

مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير استراتيجية التمكين حسب المتوسط الحسابي

**ثانيا. وصف وتشخيص متغير استراتيجيات الإبداع الإداري :**

ان عملية الوصف الاحصائي للمتغير تشتمل على وصفا لكل بعد بفقراته ثم وصفا لكل لأبعاد كل متغير وعرضا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ويوضح ذلك الاتي

**1. وصف وتشخيص بعد استراتيجية التطوير التنظيمي:**

اشار الاحصاء الوصفي لبعد استراتيجية التطوير التنظيمي الذي يشتمل تساؤلات عشرة تعكس مفهوم البعد بان متوسطه الحسابي كان (3.80) وهو وسط عالي يدل على مستوى مرتفع لتوافر البعد ضمن بيئة التطبيق وما يدعم ذلك التوافر انسجام الإجابات بين المستجيبين تجاه هذا البعد فقد تحقق انحراف معياري له بنسبة (0.687) وتشير هذه الاجابات الى ان هناك اهتمام بوضع برامج تدريبية تعزز من السلوكيات الايجابية في بيئة العمل.

اما من حيث التفصيل والتوضيح للوصف الاحصائي الخاص بالتساؤلات ضمن البعد فقد كان التوافر الاعلى للسؤال السادس فقد حقق وسطا حسابيا يبلغ (3.94) المتضمن (توفر السياسات والاجراءات المعتمدة المناخ الملائم لتنفيذ مهام وواجبات الموظف) مما يؤشر توافقا

عالي حول توافر هذا التساؤل في بيئة التطبيق والذي يدعم ذلك التوافق مستوى الانسجام في الاجابات حوله فقد تحقق له انحرافا معياريا (0.762) وهذا يعكس انخفاض مستوى نشنتت الاجابات حوله وقد قدرت اهميته من وجهة نظر المستجيبين بانها (79%) وهي نسبة عالية. في حين كان السؤال الثانية المتضمن (تتوجه ادارة الموارد البشرية نحو التغيير التنظيمي، وتعمل على ازالة المعوقات التي تقف في وجه التغيير وذلك بهدف تحقيق الاداء الوظيفي المطلوب) هو الاقل توافر من وجهة نظر المستجيبين حول هذا البعد لان متوسطه الحسابي كان الاقل من بين المتوسطات لباقي التساؤلات فقد كان (3.65) وهذا الوسيط يعد مرتفعا وهناك انسجام جيد حوله لانخفاض مقدار التشتت بالإجابات فقد تحقق انحراف معياري بنسبة (0.715) وان الاهمية الخاصة بهذه الفقرة كانت ضمن نسبة(73%) وهي نسبة اهمية عالية.

**جدول (11)**  
الوصف الاحصائي لبعد استراتيجية التطوير التنظيمي (n=107)

ت	العبرة ادارة الجامعة / الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تضع الجامعة البرامج التدريبية اللازمة لتقوية الانماط السلوكية للموظفين والتي تعمل على تحقيق الأداء المناسب	3.91	.715	.78	مرتفع	2
2	تتوجه ادارة الموارد البشرية نحو التغيير التنظيمي، وتعمل على ازالة المعوقات التي تقف في وجه التغيير وذلك بهدف تحقيق الاداء الوظيفي المطلوب	3.65	.715	.73	مرتفع	10
3	تسمح الإدارة في الجامعة بإجراء تغييرات جذرية على الهيكل التنظيمي بهدف التكيف للتغيرات المستقبلية	3.66	.660	.73	مرتفع	9
4	تعزز الإدارة الثقة بالنفس لدى الموظفين لمقاومة الخوف من الفشل	3.78	.789	.76	مرتفع	7
5	تتبنى ادارة الموارد البشرية سياسة تشجيع الموظفين على تقديم افكار واساليب جديدة لتطوير اداء العمل الوظيفي للموظفين	3.87	.682	.77	مرتفع	4
6	توفر السياسات والاجراءات المعتمدة المناخ الملائم لتنفيذ مهام وواجبات الموظف	3.94	.762	.79	مرتفع	1
7	الاجراءات والانظمة في الجامعة تدعم الإبداع وتنبه حتى لو كانت كلف تجريبها عالية نسبيا	3.83	.590	.77	مرتفع	5
8	نسبة الموارد المخصصة للبحث والتطوير عالية	3.68	.652	.74	مرتفع	8
9	تتنامي الإبداعات في الجامعة من سنة لأخرى	3.80	.650	.76	مرتفع	6
10	يهتم الموظفين بأفكار ومقترحات الآخرين للاستفادة في مجال العمل	3.88	.654	.77		3
<b>المعدل العام</b>						
		<b>3.80</b>	<b>0.687</b>	<b>0.80</b>	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

## 2. وصف وتشخيص بعد استراتيجية التخصص الوظيفي:

اشار الاحصاء الوصفي لبعد استراتيجية التخصص الوظيفي الذي يشتمل تساؤلات ست تعكس مفهوم البعد بان متوسطه الحسابي كان (3.69) وهو وسط عالي يدل على مستوى مرتفع لتوافر البعد ضمن بيئة التطبيق وما يدعم ذلك التوافر انسجام الإجابات بين المستجيبين تجاه هذا البعد فقد تحقق انحراف معياري له بنسبة (0.682) اذ تشير النتائج الى هناك توجه لتحديد طبيعة السلوكيات المهمة في مجال العمل وان الاخطاء التي تحصل انما هي فرصة للتعلم.

اما من حيث التفصيل والتوضيح للوصف الاحصائي الخاص بالتساؤلات ضمن البعد فقد كان التوافر الاعلى للسؤال الثالث فقد حقق وسطا حسابيا يبلغ (3.78) المتضمن (تمتلك مستوى عال من الاتفاق عن المبادئ التي ينبغي أن توجه سلوكها في إجراءات عملياتها) مما يؤشر توافقا عالي حول توافر هذا التساؤل في بيئة التطبيق والذي يدعم ذلك التوافق مستوى الانسجام في الاجابات حوله فقد تحقق له انحرافا معياريا (0.730) وهذا يعكس انخفاض مستوى تشتت الاجابات حوله وقد قدرت اهميته من وجهة نظر المستجيبين بانها (76%) وهي نسبة عالية.

في حين كان السؤال السابع المتضمن (تتأكد من أن موظفيها على دراية باستراتيجياتها وأهدافها.) هو الاقل توافر من وجهة نظر المستجيبين حول هذا البعد لان متوسطه الحسابي كان الاقل من بين المتوسطات لباقي التساؤلات فقد كان (3.46) وهذا الوسيط يعد مرتفعا وهناك انسجام جيد حوله لانخفاض مقدار التشتت بالإجابات فقد تحقق انحراف معياري بنسبة (0.603) وان الاهمية الخاصة بهذه الفقرة كانت ضمن نسبة (69%) وهي نسبة اهمية عالية.

### جدول (12)

الوصف الاحصائي لبعد استراتيجية التخصص الوظيفي (n=107)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	لديها إحساس واضح بالهدف ونستخدمه لتوجيه قراراتها في إدارة مهامها وواجباتها.	3.69	.769	.74	مرتفع	5
2	تجد أنه من السهل شرح أهدافها العامة بوضوح وفاعلية للآخرين.	3.73	.663	.75	مرتفع	3
3	تمتلك مستوى عال من الاتفاق عن المبادئ التي ينبغي أن توجه سلوكها في إجراءات عملياتها.	3.78	.730	.76	مرتفع	1
4	تحت الأشخاص في فرقها على ضرورة التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين وليس كمنااسبات لإلقاء اللوم.	3.77	.634	.75	مرتفع	2
5	تشجع أعضاء فرقها على التصرف بمسؤولية، اذ يعد كل فرد مسؤولاً عن النتائج النهائية لكل مهمة، وليس فقط عن الجزء الذي تم تكليفه به.	3.70	.692	.74	مرتفع	4
6	تتأكد من أن موظفيها على دراية باستراتيجياتها وأهدافها.	3.46	.603	.69	مرتفع	6
	المعدل العام	3.69	0.682	0.74	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

### 3. وصف وتشخيص بعد الاستراتيجية الدورية:

اشار الاحصاء الوصفي لبعد الاستراتيجية الدورية الذي يشتمل تساؤلات ست تعكس مفهوم البعد بان متوسطه الحسابي كان (3.70) وهو وسط عالي يدل على مستوى مرتفع لتوافر البعد ضمن بيئة التطبيق وما يدعم ذلك التوافر انسجام الإجابات بين المستجيبين تجاه هذا البعد فقد تحقق انحراف معياري له بنسبة (0.649) وهذا يعني ان ادارة الجامعة تهتم كثيرا بطرح الافكار ومناقشتها والاتفاق على العمل الجماعي.

اما من حيث التفصيل والتوضيح للوصف الاحصائي الخاص بالتساؤلات ضمن البعد فقد كان التوافر الاعلى للسؤال الرابعة فقد حقق وسطا حسابيا يبلغ (3.85) المتضمن (تشجع ادارة الجامعة العمل الجماعي المشترك والمشاركة في طرح الآراء) مما يؤشر توافقا عالي حول توافر هذا التساؤل في بيئة التطبيق والذي يدعم ذلك التوافق مستوى الانسجام في الاجابات حوله فقد تحقق له انحرافا معياريا (0.749) وهذا يعكس انخفاض مستوى تشتت الاجابات حوله وقد قدرت اهميته من وجهة نظر المستجيبين بانها (77%) وهي نسبة عالية.



في حين كان السؤال الثاني المتضمن (تحرص الإدارة على تعيين او نقل موظفين ذوي كفاءة عالية للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية) هو الأقل توافر من وجهة نظر المستجيبين حول هذا البعد لأن متوسطه الحسابي كان الأقل من بين المتوسطات لباقي التساؤلات فقد كان (3.54) وهذا الوسيط يعد مرتفعا وهناك انسجام جيد حوله لانخفاض مقدار التشتت بالإجابات فقد تحقق انحراف معياري بنسبة (0.603) وان الأهمية الخاصة بهذه الفقرة كانت ضمن نسبة (71%) وهي نسبة أهمية عالية.

جدول (13) الوصف الاحصائي لبعد الاستراتيجية الدورية (n=107)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تلجأ ادارة الجامعة الى استخدام بناء تنظيمي مؤقت من المختصين والموظفين، ويتم حلهم عند الانتهاء من المشروع	3.83	.720	.77	مرتفع	2
2	تعتمد الإدارة سياسة نقل افراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة	3.64	.586	.73	مرتفع	5
3	تتبع ادارة الجامعة اسلوب التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة	3.71	.626	.74	مرتفع	3
4	تحرص الإدارة على تعيين او نقل موظفين ذوي كفاءة عالية للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية	3.54	.603	.71	مرتفع	6
5	تلجأ إدارة الجامعة للتطوير المتوازي المستمر لفرق العمل التي تعمل على نفس المشكلة او المشكلات المتشابهة	3.66	.613	.73	مرتفع	4
6	تشجع ادارة الجامعة العمل الجماعي المشترك والمشاركة في طرح الآراء	3.85	.749	.77	مرتفع	1
	المعدل العام	3.70	0.649	0.74	مرتفع	

#### المصدر: مخرجات برنامج Sps V.25

بعد الوصف الخاص بالأبعاد يتبين انها جميعا متوافرة بنسب عالية في بيئة التطبيق الا انها تتميز في ما بينها من حيث طبيعة ومستوى التوافر فقد كان بعد استراتيجية التطوير التنظيمي الاكثر انسجاما في اجابات العينة تجاه توافره فقط حقق انحراف معياري يقدر بـ(0.678) وهو مستوى منخفض من التشتت ويعكس اتفاقا عاليا يدعم الوسط الحسابي العالي الذي بلغ للبعد (3.80) الذي يشير الى توافر جيد بمستوى مرتفع للبعد

وكان بعد الاستراتيجية الدورية بالمرتبة الثاني من حيث انسجام في اجابات العينة تجاه توافره فقط حقق انحراف معياري يقدر بـ(0.649) وهو مستوى منخفض من التشتت ويعكس اتفاقا عاليا يدعم الوسط الحسابي العالي الذي بلغ للبعد (3.70) الذي يشير الى توافر جيد بمستوى مرتفع للبعد

وكان بعد استراتيجية التخصص الوظيفي بالمرتبة الثالثة من حيث انسجام في اجابات العينة تجاه توافره فقط حقق انحراف معياري يقدر بـ(0.682) وهو مستوى منخفض من التشتت ويعكس اتفاقا عاليا يدعم الوسط الحسابي العالي الذي بلغ للبعد (3.69) الذي يشير الى توافر جيد بمستوى مرتفع للبعد

ثم على مستوى متغير استراتيجيات الإبداع الإداري بلغ التشتت مستوى منخفض بلغ (0.673) مما يعكس اتفاقا جيدا لتوافر المتغير يدعم الوسط الحسابي الذي بلغ (3.73) وهو مستوى مرتفع لتوافر المتغير وهذا يبين ان هناك توافر جيد لمتغير استراتيجيات الإبداع الإداري في مكان التطبيق عينة البحث ويعرض جدول (14) بيان للوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية

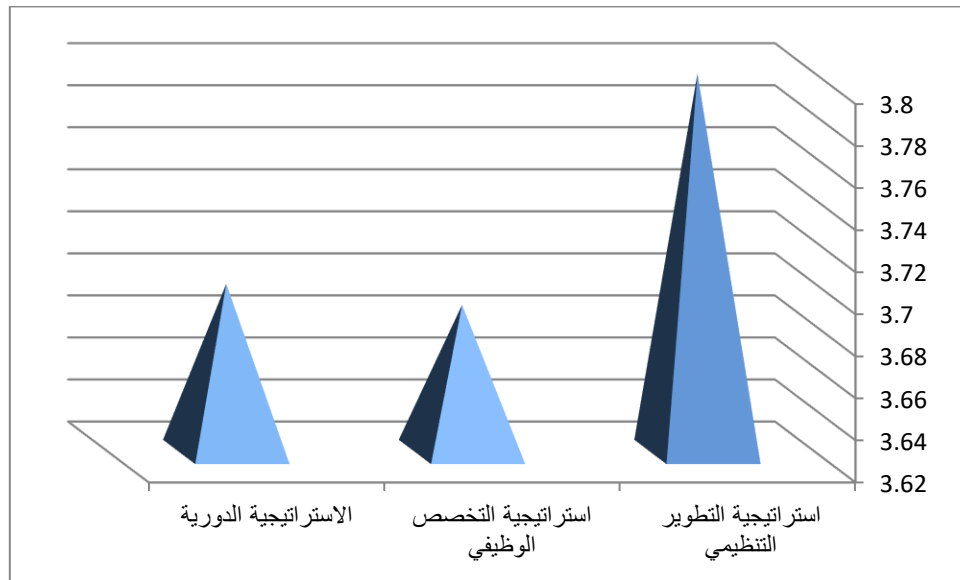
النسبية ومستوى الاجابة وترتيب الابعاد فضلا عن شكل (5) الذي يوضح مستوى توافر تلك الابعاد بيانياً.

جدول (14)

الوصف الاحصائي لمتغير استراتيجيات الإبداع الإداري (n=107)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الاول	مرتفع	0.80	0.687	3.80	استراتيجية التطوير التنظيمي
الثالث	مرتفع	0.74	0.682	3.69	استراتيجية التخصص الوظيفي
الثاني	مرتفع	0.74	0.649	3.70	الاستراتيجية الدورية
-	مرتفع	0.75	0.673	3.73	المعدل العام لمتغير استراتيجيات الإبداع الإداري

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25



شكل (5)

مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير استراتيجيات الإبداع الإداري حسب المتوسط الحسابي

## المبحث الثالث اختبار فرضيات البحث

توطئة ...

يختص الجزء الثالث من الفصل باختبار فرضيات البحث والتي يمكن من خلالها التحقق من مستوى الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث كما يلي:

أولاً / اختبار فرضيات الارتباط :

يتعلق الجزء الأول من المبحث الحالي بالتحقق من المستوى الذي يظهر به متغير ما ويتلزم ذلك مع توافر متغير مستجيب آخر وسيتم اعتماد معامل ارتباط بيرسون لأجراء فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث وإبعادهن إذ تمثلت المتغيرات بـ (استراتيجية التمكين, استراتيجيات الإبداع الإداري , استراتيجيات الإبداع الإداري ) ولغرض تحديد مستوى وقوة الارتباط إذ ان قيمة الارتباط التي تكون بين  $\pm (0.71-0.99)$  تعبر عن مستوى ارتباط عالي جدا (قوي جدا) بالاتجاه الطردي او العكسي, اما قيمة الارتباط التي تكون بين  $\pm (0.31-0.70)$  فهي تعبر عن ارتباط عالي (قوي) بالاتجاه الطردي او العكسي, وفي حال كانت القيمة بين  $\pm (0-0.30)$  فهي تعبر عن ارتباط منخفض (ضعيف) بالاتجاه الطردي او العكسي, اما اذا كانت قيمة الارتباط عند  $\pm 1$  فهي تدل على ارتباط تام طردي او عكسي, في حين قيمة الارتباط عند 0 تدل على عدم وجود ارتباط بين المتغيرين (Saunders.2009:459)

أولاً. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الأولى:

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات التمكين ومتغير استراتيجيات الإبداع الإداري ) فقد تبين من خلال جدول (14) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع فقد تبين تحقق مستوى عالي من الارتباط بين متغير استراتيجيات التمكين ومتغير استراتيجيات الإبداع الإداري إذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قوي إذ بلغت القيمة للارتباط ( $0.650^{**}$ ). وتعد هذه القيمة مقبولة احصائياً لان مستوى معنويتها بلغت ( $0.01 < Sig=000$ ) فضلا عن الدلالة من خلال علامة النجمتين التي تكون اعلى القيمة الخاصة بالارتباط والتي ترتبط بـ t المحسوبة فالبرنامج الاحصائي يقارن بين قيمة t المحسوبة وقيمتها الجدولية فعندما تكون قيمة t اعلى من قيمة t الجدولية فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت ( $0.99$ ) اي انها قُبلت بحدود معنوية ( $0.01$ ) ويتضح ايضا ان اتجاه العلاقة كان طرديا بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر متغير استراتيجيات التمكين في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور متغير استراتيجيات الإبداع الإداري

**جدول (14)**  
**مصفوفة معاملات الارتباط بين استراتيجيات التمكين بأبعاده واستراتيجيات الإبداع الإداري**

Correlations						
		المشاركة في المعلومات	الحرية والاستقلالية	استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا	استراتيجية التمكين	استراتيجيات الإبداع الإداري
المشاركة في المعلومات	Pearson Correlation	1	.528**	.577**	.832**	.548**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	107	107	107	107	107
الحرية والاستقلالية	Pearson Correlation	.528**	1	.614**	.850**	.438**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	107	107	107	107	107
استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا	Pearson Correlation	.577**	.614**	1	.856**	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	107	107	107	107	107
استراتيجية التمكين	Pearson Correlation	.832**	.850**	.856**	1	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	107	107	107	107	107
استراتيجيات الإبداع الإداري	Pearson Correlation	.548**	.438**	.675**	.650**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	107	107	107	107	107

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

وللفرضية فرضيات فرعية هي:

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المشاركة في المعلومات ومتغير استراتيجيات الإبداع الإداري) فقد تبين من خلال جدول (14) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين البعد المستقل والمتغير التابع فقد تبين تحقق مستوى عالي من الارتباط بين بعد المشاركة في المعلومات ومتغير استراتيجيات الإبداع الإداري اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد المشاركة في المعلومات ومتغير استراتيجيات الإبداع الإداري اذ بلغت القيمة للارتباط (.548\*\*) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لان مستوى معنويتها بلغت ( $\text{Sig}=000, < 0.01$ ) فضلا عن الدلالة من خلال علامة النجمتين التي تكون اعلى القيمة الخاصة بالارتباط والتي ترتبط بـ t المحسوبة فالبرنامج الاحصائي يقارن بين قيمة t المحسوبة وقيمتها الجدولية فعندما تكون قيمة t اعلى من قيمة t الجدولية فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) ويتضح ايضا ان اتجاه العلاقة كان طرديا بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر بعد المشاركة في المعلومات تفي بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور متغير استراتيجيات الإبداع الإداري

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الحرية والاستقلالية ومتغير استراتيجيات الإبداع الإداري) فقد تبين من خلال جدول (14) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين البعد المستقل والمتغير التابع فقد تبين تحقق مستوى منخفض من الارتباط بين بعد الحرية والاستقلالية ومتغير استراتيجيات الإبداع الإداري إذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد الحرية والاستقلالية ومتغير استراتيجيات الإبداع الإداري إذ بلغت القيمة للارتباط ( $^{**}0.438$ ). وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لان مستوى معنويتها بلغت ( $Sig=000, < 0.01$ ) فضلا عن الدلالة من خلال علامة النجمتين التي تكون اعلى القيمة الخاصة بالارتباط والتي ترتبط بـ t المحسوبة فالبرنامج الاحصائي يقارن بين قيمة t المحسوبة وقيمتها الجدولية فعندما تكون قيمة t اعلى من قيمة t الجدولية فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) ويتضح ايضا ان اتجاه العلاقة كان طرديا بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر بعد الحرية والاستقلالية في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور متغير استراتيجيات الإبداع

## 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا ومتغير استراتيجيات الإبداع الإداري) فقد تبين من خلال جدول (14) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين البعد المستقل والمتغير التابع فقد تبين تحقق مستوى منخفض من الارتباط بين بعد استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا ومتغير استراتيجيات الإبداع الإداري إذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا ومتغير استراتيجيات الإبداع الإداري إذ بلغت القيمة للارتباط ( $^{**}0.675$ ). وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لان مستوى معنويتها بلغت ( $Sig=000, < 0.01$ ) فضلا عن الدلالة من خلال علامة النجمتين التي تكون اعلى القيمة الخاصة بالارتباط والتي ترتبط بـ t المحسوبة فالبرنامج الاحصائي يقارن بين قيمة t المحسوبة وقيمتها الجدولية فعندما تكون قيمة t اعلى من قيمة t الجدولية فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) ويتضح ايضا ان اتجاه العلاقة كان طرديا بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر بعد استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور متغير استراتيجيات الإبداع الإداري

### ثانياً / اختبار فرضيات التأثير

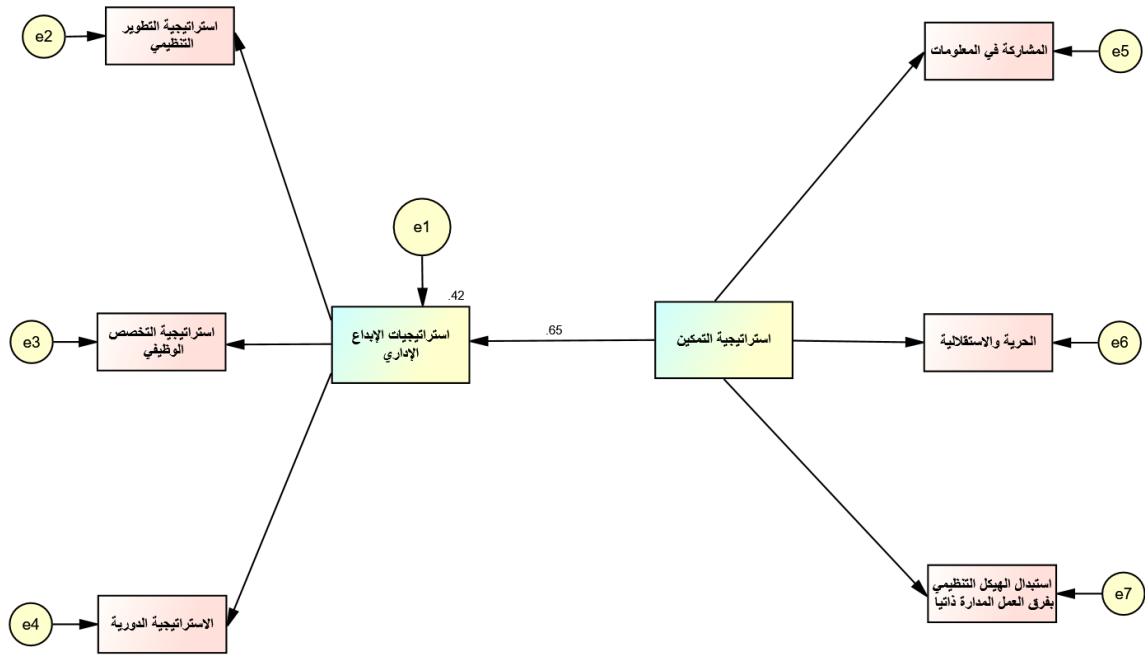
تشكل الفقرة الحالية الهدف الاخير الذي تسعى البحث للتحقق منه وهو تحديد تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع

### اولا. الفرضية الرئيسية الاولى:

تتعلق الفرضية الحالية بـ (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين متغير استراتيجية التمكين ومتغير استراتيجيات الإبداع الإداري) إذ يتضح من خلال النموذج الهيكلي (6) الخاص باختبار تأثير المتغير المستقل استراتيجيات التمكين في المتغير المعتمد استراتيجيات الإبداع الإداري وجود مستوى تأثير معنوي يمتاز بدلالة احصائية.

اما فيما يخص قدرة التوظيف للمتغير المستقل فقد كان بمستوى تأثير ( $B=0.65$ ) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لمعنويتها التي بلغت ( $P-Value=0.01$ ) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (8.817) وهي قيمة مقبولة احصائيا لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96), وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في متغير استراتيجية التمكين بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.65) من متغير استراتيجيات الإبداع الإداري

وفيما يخص القدرة التفسيرية ( $R^2$ ) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فان النموذج الهيكلي يبين ان متغير استراتيجية التمكين يمكنها ان توضح (0.42) مما يحدث من تغيرات في المتغير المعتمد استراتيجيات الإبداع الإداري , اي ان حدوث تغييرات في متغير استراتيجيات الإبداع الإداري يساهم فيها متغير استراتيجية التمكين بنسبة (42%) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ (0.58) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج البحث الحالي.



شكل (6)

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير استراتيجية التمكين في استراتيجيات الإبداع الإداري

ويبين جدول (15) المعلومات الخاصة بتقارير النموذج الهيكلي المختبر

### جدول (15)

تقديرات نموذج التأثير بين متغير استراتيجيية التمكين ومتغير استراتيجيات الإبداع الإداري

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
استراتيجيات الإبداع الإداري	<---	استراتيجيية التمكين	.650	.658	.075	8.817	***
الحرية والاستقلالية	<---	استراتيجيية التمكين	.850	1.043	.063	16.603	***
استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا	<---	استراتيجيية التمكين	.856	.958	.056	17.012	***
المشاركة في المعلومات	<---	استراتيجيية التمكين	.832	.999	.065	15.433	***
استراتيجيية التخصص الوظيفي	<---	استراتيجيات الإبداع الإداري	.909	1.078	.048	22.394	***
الاستراتيجيية الدورية	<---	استراتيجيات الإبداع الإداري	.873	.935	.051	18.463	***
استراتيجيية التطوير التنظيمي	<---	استراتيجيات الإبداع الإداري	.913	.987	.043	23.112	***

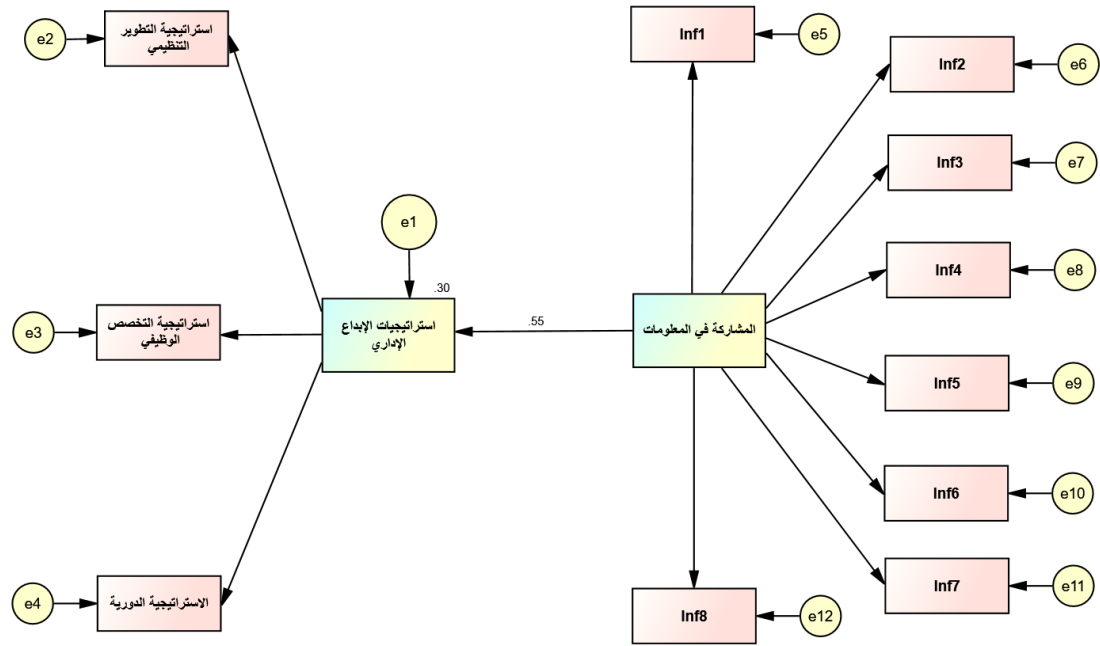
المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

وتنتبثق من الفرضية مجموعة من الفرضيات كما يلي:

#### الفرضية الفرعية الاولى:

يشير مضمون الفرضية (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بعد المشاركة في المعلومات ومتغير استراتيجيات الإبداع الإداري ) اي تحديد مدى توظيف بعد المشاركة في المعلومات في احداث تغييرات في المتغير استراتيجيات الإبداع الإداري اذ يتضح من خلال النموذج الهيكلي (7) الخاص باختبار تأثير البعد المستقل المشاركة في المعلومات في المتغير التابع استراتيجيات الإبداع الإداري وجود مستوى تأثير معنوي يمتاز بدلالة احصائية اما فيما يخص قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير (  $B=0.55$  ) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لمعنويتها التي بلغت (  $P\text{-Value}=0.01$  ) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (6.738) وهي قيمة مقبولة احصائيا لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96), وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في بعد المشاركة في المعلومات بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.55) من متغير استراتيجيات الإبداع الإداري , وان هذا التأثير هو تأثير طردي اي ان الارتفاع الايجابي في المتغير المستقل سيؤدي الى ارتفاع ايجابي في المتغير المعتمد

وفيما يخص القدرة التفسيرية ( $R^2$ ) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد المشاركة في المعلومات يمكنه ان توضح (0.30) مما يحدث من تغييرات في المتغير المعتمد استراتيجيات الإبداع الإداري, اي ان حدوث تغييرات في متغير استراتيجيات الإبداع الإداري يساهم فيها بعد المشاركة في المعلومات بنسبة (30%) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ (0.70) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج البحث الحالي, وبناء على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد المشاركة في المعلومات واستراتيجيات الإبداع الإداري



شكل (7)

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد المشاركة في المعلومات في استراتيجيات الإبداع الإداري



ويبين جدول (16) المعلمات الخاصة بتقارير النموذج الهيكلي المختبر

جدول (16)

تقديرات نموذج التأثير بين بعد المشاركة في المعلومات ومتغير استراتيجيات الإبداع الإداري

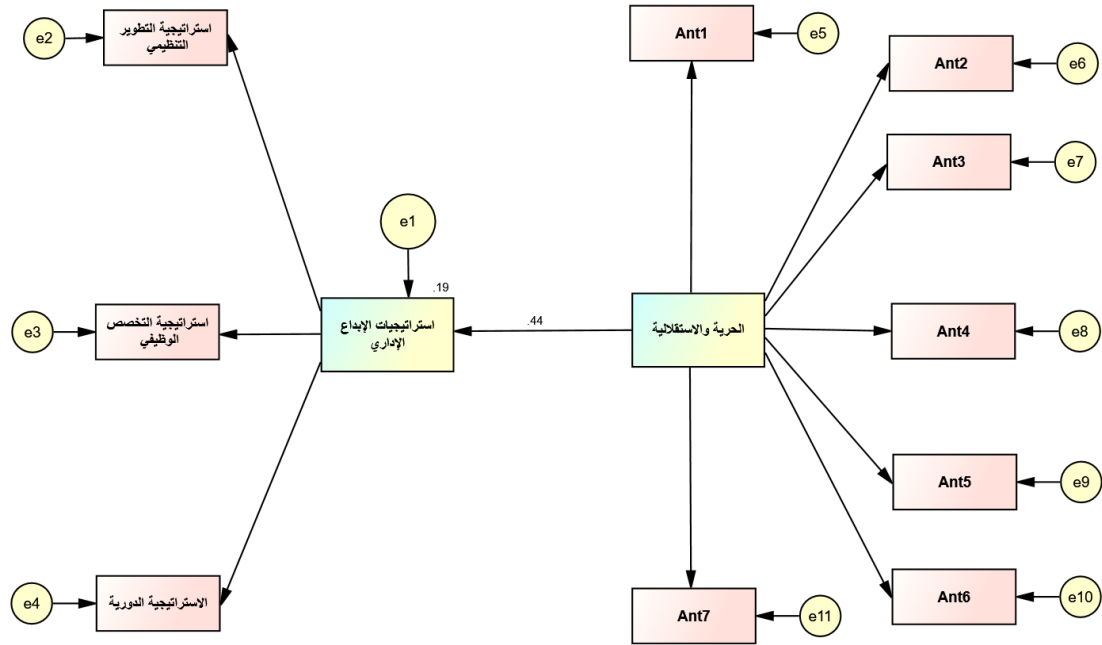
			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
استراتيجيات الإبداع الإداري	<---	المشاركة في المعلومات	.548	.461	.068	6.738	***
استراتيجية التخصص الوظيفي	<---	استراتيجيات الإبداع الإداري	.909	1.078	.048	22.394	***
الاستراتيجية الدورية	<---	استراتيجيات الإبداع الإداري	.873	.935	.051	18.463	***
استراتيجية التطوير التنظيمي	<---	استراتيجيات الإبداع الإداري	.913	.987	.043	23.112	***
Inf2	<---	المشاركة في المعلومات	.587	.814	.109	7.460	***
Inf3	<---	المشاركة في المعلومات	.556	1.307	.190	6.878	***
Inf4	<---	المشاركة في المعلومات	.735	1.144	.103	11.154	***
Inf5	<---	المشاركة في المعلومات	.762	1.164	.096	12.134	***
Inf6	<---	المشاركة في المعلومات	.549	.906	.134	6.754	***
Inf7	<---	المشاركة في المعلومات	.612	.926	.116	7.973	***
Inf1	<---	المشاركة في المعلومات	.737	1.092	.097	11.240	***
Inf8	<---	المشاركة في المعلومات	.376	.648	.155	4.178	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

الفرضية الفرعية الثانية:

يشير محتوى الفرضية الى (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بعد الحرية والاستقلالية ومتغير استراتيجيات الإبداع الإداري ) اي تحديد مدى توظيف بعد الحرية والاستقلالية في احداث تغييرات في المتغير استراتيجيات الإبداع الإداري اذ يتضح من خلال النموذج الهيكلي (8) الخاص باختبار تأثير البعد المستقل الحرية والاستقلالية في المتغير التابع استراتيجيات الإبداع الإداري وجود مستوى تأثير معنوي يمتاز بدلالة احصائية اما فيما يخص قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير ( B=0.44 ) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لمعنويتها التي بلغت ( P-Value=0.01 ) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (5.020) وهي قيمة مقبولة احصائيا لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96) , وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في بعد الحرية والاستقلالية بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.44) من متغير استراتيجيات الإبداع الإداري , وان هذا التأثير هو تأثير طردي اي ان الارتفاع الايجابي في المتغير المستقل سيؤدي الى ارتفاع ايجابي في المتغير المعتمد

وفيما يخص القدرة التفسيرية ( $R^2$ ) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد الحرية والاستقلالية يمكنه ان توضح (0.19) مما يحدث من تغيرات في متغير المعتمد استراتيجيات الإبداع الإداري , اما النسبة المتبقية من التغيرات والتي تقدر بـ (0.81) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج البحث الحالي.



شكل (8)

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد الحرية والاستقلالية في استراتيجيات الإبداع الإداري

ويبين جدول (17) المعلمات الخاصة بتقارير النموذج الهيكلي المختبر

جدول (17)

تقديرات نموذج التأثير بين بعد الحرية والاستقلالية ومتغير استراتيجيات الإبداع الإداري

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
استراتيجيات الإبداع الإداري	<---	الحرية والاستقلالية	.438	.361	.072	5.020	***
استراتيجية التخصص الوظيفي	<---	استراتيجيات الإبداع الإداري	.909	1.078	.048	22.394	***
الاستراتيجية الدورية	<---	استراتيجيات الإبداع الإداري	.873	.935	.051	18.463	***
استراتيجية التطوير التنظيمي	<---	استراتيجيات الإبداع الإداري	.913	.987	.043	23.112	***
Ant5	<---	الحرية والاستقلالية	.728	.998	.091	10.927	***
Ant6	<---	الحرية والاستقلالية	.761	1.181	.098	12.094	***
Ant1	<---	الحرية والاستقلالية	.723	1.236	.115	10.778	***
Ant7	<---	الحرية والاستقلالية	.445	.601	.117	5.123	***
Ant4	<---	الحرية والاستقلالية	.586	.781	.105	7.443	***
Ant3	<---	الحرية والاستقلالية	.726	1.043	.096	10.873	***
Ant2	<---	الحرية والاستقلالية	.812	1.161	.081	14.324	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

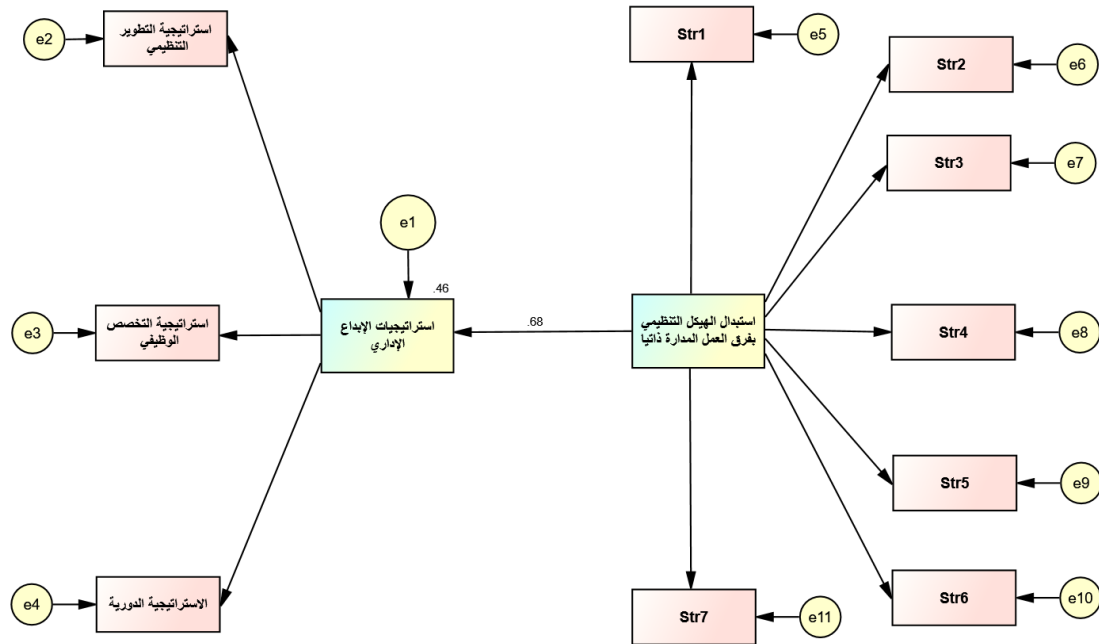
الفرضية الفرعية الثالثة:

يشير محتوى الفرضية الى (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بعد استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا ومتغير استراتيجيات الإبداع الإداري) اي تحديد مدى توظيف بعد استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا في احداث تغييرات في المتغير استراتيجيات الإبداع الإداري ويتم ذلك من خلال مؤشرات منها قيمة بيتا المعيارية والقدرة التفسيرية والمعنوية المتعلقة بالاختبار, والتحقق من قوة النموذج احصائيا اذ يتضح من خلال النموذج الهيكلي (9) الخاص باختبار تأثير البعد المستقل استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا في المتغير التابع استراتيجيات الإبداع الإداري وجود مستوى تأثير معنوي يمتاز بدلالة احصائية وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت (RMR=0.037) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08).

اما فيما يخص قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير (B=0.43) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لمعنويتها التي بلغت (P-Value=0.01) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (7.362) وهي قيمة مقبولة احصائيا لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96),

وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في بعد استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.43) من متغير استراتيجيات الإبداع الإداري , وان هذا التأثير هو تأثير طردي اي ان الارتفاع الايجابي في المتغير المستقل سيؤدي الى ارتفاع ايجابي في المتغير المعتمد

وفيما يخص القدرة التفسيرية ( $R^2$ ) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا يمكنه ان توضح (0.18) ما يحدث من تغيرات في المتغير المعتمد استراتيجيات الإبداع الإداري , اي ان حدوث تغييرات في متغير استراتيجيات الإبداع الإداري يساهم فيها بعد استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا بنسبة (18%) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ (0.82) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج البحث الحالي, وبناء على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا واستراتيجيات الإبداع الإداري ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالالاتجاه الايجابي.



شكل (9)

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا في استراتيجيات الإبداع الإداري

ويبين جدول (18) المعلمات الخاصة بتقارير النموذج الهيكلي المختبر

جدول (18)

تقديرات نموذج التأثير بين بعد استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا ومتغير استراتيجيات الإبداع الإداري

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
استراتيجيات الإبداع الإداري	<---	استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا	.675	.610	.065	9.422	***
استراتيجيات التخصيص الوظيفي	<---	استراتيجيات الإبداع الإداري	.909	1.078	.048	22.394	***
الاستراتيجيات الدورية	<---	استراتيجيات الإبداع الإداري	.873	.935	.051	18.463	***
استراتيجيات التطوير التنظيمي	<---	استراتيجيات الإبداع الإداري	.913	.987	.043	23.112	***
Str5	<---	استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا	.705	.953	.093	10.245	***
Str6	<---	استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا	.665	.816	.089	9.170	***
Str1	<---	استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا	.691	1.029	.105	9.841	***
Str7	<---	استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا	.689	1.029	.105	9.787	***
Str4	<---	استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا	.639	.979	.115	8.546	***
Str3	<---	استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا	.682	1.120	.117	9.606	***
Str2	<---	استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتيا	.714	1.074	.102	10.509	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.2

## الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- 1- يبرز البحث أهمية استراتيجية التمكين كأداة فعالة لتعزيز الإبداع الإداري في سياق جامعة كربلاء. تشير النتائج المقدمة إلى أن تمكين الموظفين وإشراكهم في صنع القرارات وتنفيذ الأفكار المبتكرة يمكن أن يحقق تحسينات ملموسة في كفاءة وجودة العمل.
- 2- يعزز استخدام استراتيجية التمكين مشاركة الموظفين وتعزيز الروح الجماعية في الجامعة. عندما يتم منح الموظفين الثقة والحرية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم وتنفيذ الأفكار الجديدة، فإنهم يصبحون شركاء فعالين في تحقيق أهداف المؤسسة ويشعرون بالانتماء القوي والولاء للجامعة.
- 3- أن استراتيجية التمكين تلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء الإداري في الجامعة. من خلال تمكين الموظفين وتمكينهم من المشاركة الفاعلة في تحليل العمليات الحالية وتوجيه الاقتراحات لتحسينها، يمكن تحقيق زيادة في الكفاءة وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- 4- تدعم البحث الفكرة المتبناة بشكل واضح بأن استراتيجية التمكين تشجع الإبداع الإداري. بفضل تمكين الموظفين وإعطائهم الحرية والمرونة في تطبيق الأفكار المبتكرة، يتم تحفيزهم للتفكير الإبداعي وتطوير حلول جديدة للتحديات والمشكلات المعقدة.
- 5- تشير البحث إلى أن استراتيجية التمكين تعمل على تعزيز التعاون والروح الفريقية في الجامعة. عندما يشعرون الموظفون بأنهم جزء من عملية صنع القرار وأن صوتهم مسموع ومحترم، يتشكل بيئة عمل إيجابية تعزز التعاون والتفاعل الفعال بين الأعضاء.
- 6- يمكن استخدام استراتيجية التمكين كوسيلة فعالة لتعزيز الولاء والانتماء لدى الموظفين وتعزيز الرضا الوظيفي. عندما يشعرون الموظفون بالثقة والدعم من قبل

الإدارة وتمكينهم من تحقيق إمكاناتهم الكاملة، فإنهم يصبحون أكثر رضاً عن عملهم ويشعرون بالتقدير والاعتراف بمساهماتهم.

7- تؤكد النتائج أهمية وجود دعم قوي من الإدارة العليا لتنفيذ استراتيجية التمكين بنجاح. وعليه يفضل أن تكون الإدارة على استعداد لإطلاق القواعد والإجراءات التي تعزز التمكين وتعمل على إزالة العوائق التي تعترض تنفيذه.

8- توضح البحث أن هناك علاقة إيجابية بين استراتيجية التمكين والأداء الإداري. وتعتبر استراتيجية التمكين عاملاً مؤثراً في تحسين الأداء على المستوى الفردي والجماعي، وتساهم في تعزيز الكفاءة وتحقيق النتائج المرجوة.

9- يحتاج تنفيذ استراتيجية التمكين إلى توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين. ويجب تزويدهم بالمعرفة والمهارات التي تدعم قدراتهم على تحقيق الإبداع الإداري والتعامل مع التحديات المتغيرة في بيئة العمل.

10- يمكن استخدام نتائج البحث في توجيه سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات. يمكن للجامعات الاستفادة من استراتيجية التمكين لتعزيز الابتكار وتحقيق تطور مستدام في الأداء الإداري

## ثانيا التوصيات

بناءً على الاستنتاجات المذكورة أعلاه، يمكن توجيه بعض التوصيات والمقترحات لتعزيز استراتيجية التمكين في سياق جامعة كربلاء. وعلى النحو الآتي:

- 1- تعزيز ثقافة التمكين: يجب أن تكون الثقافة التنظيمية في الجامعة مبنية على قيم التمكين والمشاركة. ينبغي تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين وتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار المبتكرة والمشاركة في صنع القرارات.
- 2- توفير التدريب والتطوير: يجب أن يتم توفير فرص التدريب والتطوير المناسبة للموظفين، بما في ذلك التدريب على المهارات الإدارية والقيادية والابتكار. يمكن أن تساعد الدورات وورش العمل في تطوير قدرات الموظفين وتعزيز قدراتهم على المشاركة الفعالة والإبداع.
- 3- تحسين الاتصال والتواصل: ينبغي تعزيز التواصل الفعال والشفاف بين الإدارة والموظفين. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم اجتماعات دورية وورش عمل وجلسات تفاعلية للتحدث عن الأفكار والاحتياجات والتحديات المشتركة والعمل على إيجاد حلول.
- 4- تشجيع التعاون والفريقية: يجب تعزيز ثقافة التعاون والفريقية في الجامعة. يمكن تشجيع إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات للتعاون على مشاريع محددة وتبادل المعرفة والخبرات. يمكن أيضاً تنظيم فعاليات وأنشطة تعزز التواصل والتفاعل بين الموظفين.
- 5- إقرار سياسات وإجراءات داعمة: يجب وضع سياسات وإجراءات تدعم استراتيجية التمكين. يجب أن تشمل هذه السياسات الإجراءات المبسطة لاتخاذ القرارات والحصول على الموارد اللازمة وتعزيز الابتكار والمرونة في العمل.
- 6- تقييم ومتابعة الأداء: ينبغي تقييم تأثير استراتيجية التمكين على الأداء الإداري بانتظام. يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس التحسينات وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير إضافي.
- 7- تعزيز دور القيادة في الجامعة لتحقيق التمكين. ينبغي أن تكون القيادة قدوة في تبني ثقافة التمكين وتشجيع الموظفين على تحقيق أقصى إمكاناتهم.



8- تعزيز التفاعل: ينبغي أن تشمل استراتيجية التمكين جوانب التفاعل بين الموظفين أيضًا. يمكن تنظيم جلسات استماع واستطلاعات رأي للموظفين لفهم احتياجاتهم ومطالبهم والعمل على تلبيتها.

9- تشجيع الابتكار والاستدامة: يجب تعزيز ثقافة الابتكار وتوفير الدعم للموظفين لتطوير أفكار جديدة ومبتكرة. يمكن تشجيع المشاريع الاستدامة والحلول البيئية لتعزيز التنمية المستدامة في الجامعة.

10- تعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يجب أن يكون هناك رعاية لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين. يمكن توفير سياسات مرنة للعمل وإمكانية العمل عن بُعد وتشجيع الصحة والعافية العامة للموظفين.

## المصادر

### أولاً: العربية

- 1) أمانة, بوالزيت, & بخبخ لبنى. (2022). أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء العاملين ( Doctoral dissertation, university center of abdalhafid boussouf-MILA).
- 2) بديعه علي راشد. (2022). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا بالأردن لاستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية و النفسية*. 6(13), 1-24.
- 3) بركان, إلياس, سعدي & وحيدة. (2023). *إسهامات الإتصال في التحفيز التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية* (Doctoral dissertation, جامعة قسنطينة 3 صالح بوبنيدر, كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري).
- 4) بن تجيني, محمد, حوتية, & عمر/مؤطر. (2022). التمكين الرقمي ودوره في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).
- 5) بن داني, فطيمة الزهرة. (2019). دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي بحث حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر.
- 6) بن زايد, فهيمة, زرماني, غياط & فوزية (مشرف). (2020). *أثر تمكين الموارد البشرية على الإبداع الإداري: بحث حالة مؤسسة ميناء جن جن-جيجل* (Doctoral dissertation, جامعة جيجل).
- 7) بن عمارة, الطاهر, بوخلوه, باديس & بن عمارة. (2022). أثر تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري: بحث ميدانية في المؤسسة الوطنية للتقريب بحاسي مسعود.
- 8) بن محمد بن قطيم الحمادي, ع & ., عبدالله. (2020). تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة كلية التربية*. بنها 31, (122 أبريل ج3), 5539-501.
- 9) بوخندق, اناس & عاتي. *بور نظام الحوافز في تحسين الإبداع الإداري بحث حالة في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة* \_تقرت (Doctoral dissertation, SKTM جامعة قاصدي مرباح-ورقلة).
- 10) بودوخة لحسن & شتيوي مراد. دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة الرياضية بحث ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.
- 11) بويعلی, ن., نصيرة, دبله, & فدوى. (2022). *حتميات التمكين الإداري تبعا لتنوع المؤسسات خلال جانحة كورونا*. *المجلة العلمية للعلوم التربوية و الصحة النفسية*, 4(3), 127-107.
- 12) حدو, كريمة, حجام, نور الهدى, هلالی, & احمد/مؤطر. (2022). التمكين الإداري ودوره في تحقيق جودة القرارات الإستراتيجية (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية-أدرار).
- 13) الخميس, ف & ., فضة. (2023). أثر التدريب على تنمية الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين (جمعية النجاة الخيرية) *.التجارة والتمويل*. 555-586, 43(3).
- 14) الزهراني, ع. ا., عبد الواحد, عبد الكريم علي عطية & محمد. (2022). *الذكاء الثقافي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة*. *مجلة كلية التربية*. جامعة طنطا- 297, (5)88, 372.
- 15) سعد مجيد عبد علي, علي محمود علي, مؤيد الساعدي, *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*, 2013, المجلد 15, العدد 4, الصفحات 49-25.
- 16) سيكاران اوما "طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية" دار المريخ, 20
- 17) شاطر, شفيق. (2018). *استراتيجية تمكين العاملين و دورها في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية: بحث حالة كوندور الكترولنيكس ببرج بوعريريج*.

- 18) الشمراني, ح & ,حامد. (2022). الإبداع الإداري وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة ببشة (بحث ميدانية من وجهة نظر المعلمات). *مجلة كلية التربية. جامعة طنطا- 671(2), 86*, 713.
- 19) الشمراني, ميزي بنت غالي. (2022). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية-01(15), 2*, 26.
- 20) صيام, ب. م & ,باهي محمدطاهر. (2023). أثر فرق العمل على الرضاقة التنظيمية للمنظمة: بحث تطبيقيه على مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة. *مجلة البحوث المالية والتجارية. 122-145(1), 24*, 21
- 21) عبدالله عبدالكريم الشقران. (2022). مستوى الإبداع الإداري وموكلاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا. *Humanities and Social Sciences Series, 36(4)*.
- 22) عبدالله علي هادي العفاد & ,سارة عيضة مهدي الحيلة. (2023). بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية. 4(2)*, 23
- 23) عطوي & ,بشري. (2020). استراتيجية تمكين العاملين وفاعليتها في تفويض السلطة.
- 24) عمار جبار كاظم. (2019). دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الإبداع الإداري بحث ميدانية في المديرية العامة لتربية الرضاقة الثالثة/بغداد. *Journal of Economics and Administrative Sciences, 25(115), 288-307*.
- 25) عون الله, مزهود, & واثم. (2023). تأثير بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري ( Doctoral dissertation, جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة).
- 26) غديري, داود, بوسالم & ,أبو بكر. (2022). أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري-بحث استطلاعية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيجل. *مجلة الاقتصاد والبيئة. 95-123(1), 5*, 27
- 27) فوزية عبد الله محمد الشهراني & ,الطيب محمد إبراهيم عبد المولى. (2023). تطوير أداء المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحد رفيدة في ضوء مدخل الإبداع الإداري. *مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية. 33*, 28
- 28) قادي, حياة, حاسني, مختاري, & سعد الله/مؤطر. (2021). أثر جودة حياة العمل على الإبداع الإداري (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).
- 29) قادي, حياة, حاسني, مختاري, & سعد الله/مؤطر. (2021). أثر جودة حياة العمل على الإبداع الإداري (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).
- 30) قروط, الحسين, صابري, محمد الامين, عزيزي, & احمد عكاشة/مؤطر. (2023). دور التحفيز في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).
- 31) لشهب, كريكت, كياس & ,عبد الرشيد (مشرفا). (2020). علاقة المناخ التنظيمي بالإبداع الإداري (Doctoral dissertation).
- 32) لطفي, ه. م. ج. ج. ا & ,هناء محمد جلال جمال الدين. (2021). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. 1-94(4), 15*, 33
- 33) م. د. فاطمة أحمد عامر. (2023). الإبداع الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال. *Journal of Education College Wasit University, 51(2), 279-300*.
- 34) م. م. مصطفى أمجد إبراهيم, م. أحمد عبدالكريم جاسم & م. محمود جميل عواد. (2023). دور التمكين الإداري في تعزيز التفوق التنظيمي بحث استطلاعية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة الفلوجة. *Journal of Business Economics for Applied Research, 5(3)*.
- 35) محمد سعد محمد, ع. علي مخلوف, س & ,عزت عبد الجواد, م. (2021). متطلبات الإبداع الإداري لدى قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء استراتيجية قبعات التفكير الست. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. 531-586(15), 15*, 49

- 36) محمد نصر عبد اللطيف, ن., صالح حامد جوهر, ع & ., على. (2021). الإبداع الإداري مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي بالتعليم قبل الجامعي بمصر. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*, 58-45, (1), 14, 37) محمد & خالد سيف النصر. (2022). توظيف مؤسسات الإنتاج الإعلامي المصري الخاصة والحكومية لاستراتيجية التمكين لأجل تنمية رأس المال الفكري. *المجلة المصرية لبحوث الأعلام*, (80), 2022, 1741-1773.
- 38) مريم محمد الزعبي & جميل جمال أبو بريك. (2022). مدى تأثير الأبداع الإداري في البنوك الاردنية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*, 89-105, (81), 39) مساعدي. (2020). أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بحث حالة بعض المؤسسات (Doctoral dissertation).
- 40) المغربي, محمد كمال, جعفر, & هبة الله. (2021). أثر الإستغراق الوظيفي على الإبداع الإداري في شركات السياحة المصرية. *مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات*, 5(1), 105-123.
- 41) مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss ص541 تأليف د. عز عبد الفتاح دار الخوارزمي للطباعة والنشر 2008 .
- 42) ميلود, عبد الهادي. وتوازن, فاطمة. (2022). أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات السياحية – بحث حالة فندق الزينين بتلمسان. *المجلة الجزائرية لعلوم الإدارة*, مج 18. :ع: 2. ص 689- 704.
- 43) نبوي, جميلة, درب & وردة. دور الرضا الوظيفي في تعزيز الإبداع الإداري بحث ميدانية في بلدية-الزاوية العابدية ولاية توفرت (Doctoral dissertation) –جامعة قاصدي مرباح –ورقلة.
- 44) الهنداوي, أحمد عبد الفتاح حمدي, علي, & محمود صلاح أحمد. (2023). إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر ومتطلبات تفعيلها. *مجلة البحث العلمي في التربية*, 24(5), 1-59.
- 45) يحيى إبراهيم عتودي. (2020). تأثير السلوك القيادي على الإبداع الإداري للعاملين بالمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة: بحث تطبيقية على العاملين بمحطات تحلية الشقيق. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية*, 1-28, (8), 4,

- 1) Ahmed, M. A. (2022). Administrative creativity and its impact on organizational development An applied study at Tikrit University. *American Journal of Economics and Business Management*, 5(6), 185-200.
- 2) Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The effect of training on work performance and career development: the role of motivation as intervening variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385-2393.
- 3) Urbancová, H., Vrabcová, P., Hudáková, M., & Petrů, G. J. (2021). Effective training evaluation: The role of factors influencing the evaluation of effectiveness of employee training and development. *Sustainability*, 13(5), 2721.
- 4) A.N. Oppenheim" Questionnaire Design, Interviewing And Attitude Measurement" Continuum London And New York, New Edition,1992
- 5) Abadiyah, R., Eliyana, A., & Sridadi, A. R. (2020). Motivation, leadership, supply chain management toward employee green behavior with organizational culture as a mediator variable. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(3), 981-989.
- 6) Abu Mostafa, Y., Salama, A. A., Abu Amuna, Y. M., & Aqel, A. (2021). The Role of Strategic Leadership in Activating Time Management Strategies to Enhance Administrative Creativity Skills. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR) Vol, 5*, 36-48.
- 7) Adnan, M., Zarrar, S., & Zaffar, K. (2021). Employee empowerment and compensation as a consequence on employee job performance with the moderating role of employee accountability. *iRASD Journal of Management*, 3(3), 218-232.
- 8) Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199*
- 9) Alajami, A. (2020). Beyond originality in scientific research: Considering relations among originality, novelty, and ecological thinking. *Thinking Skills and Creativity*, 38, 100723.
- 10) Amat, A. Z., Adiani, D., Tauseef, M., Breen, M., Hunt, S., Swanson, A., ... & Sarkar, N. (2023). Design of a Desktop Virtual Reality-based Collaborative Activities Simulator (ViRCAS) to Support Teamwork in Workplace Settings for Autistic Adults. *IEEE Transactions on Neural Systems and Rehabilitation Engineering*.

- 11) Anisya, V., Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2021). The Effect of Motivation on Employee Performance through Organizational Culture. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, 4(07), 34-38.
- 12) Barbara G. Tabachnick Linda S. Fidell "Using Multivariate Statistics" Sixth Edition © Pearson Education Limited 2014
- 13) Bauer, K., von Zahn, M., & Hinz, O. (2023). Please take over: XAI, delegation of authority, and domain knowledge.
- 14) Burhan Ismael, N., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Abdalla Hamza, P., Sorguli, S., Mahmood Aziz, H., ... & Anwar, G. (2021). The role of training and development on organizational effectiveness. *Ismael, NB, Othman, BJ, Gardi, B., Hamza, PA, Sorguli, S., Aziz, HM, Ahmed, SA, Sabir, BY, Ali, BJ, Anwar, G.(2021). The Role of Training and Development on Organizational effectiveness. International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 15-24.
- 15) Chanif, A., & Melinda, T. (2021). Application of Authority Delegation to Improve Employee Performance in Family Companies of UD Sahabat. *KnE Social Sciences*, 246-255.
- 16) D.A. De Vaus "Surveys In Social Research" Fifth Edition Published In 2002
- 17) Dancey, P. Christine; Reidy, John (2007) (Statistics Without Maths for Psychology) Fourth edition, Pearson Prentice Hall .
- 18) Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
- 19) Dirgantara, R. (2022). Empowerment Strategy Of Fishery Products As Economic Resilience In The Coastal Marine. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 2(1), 37-45.
- 20) Djaelani, M., & Putra, A. R. (2021). Youth Empowerment to Grow Creative Business Interest. *Journal of Social Science Studies (JOS3)*, 1(2), 52-54.
- 21) EGBEWOLE, I. K., FATOKI, O. O., ADEDOKUN, J. O., TALEAT, B. A., & Aniobi, S. C. (2023). APPLICATIONS OF THE STRATEGIES OF YOUTH EMPOWERMENT SCHEMES IN ONDO STATE OF NIGERIA: HOW EFFECTIVE HAS IT BEEN?. *FUOYE Journal of Public Administration and Management*, 1(1.(
- 22) Elvie, M. (2019). The influence of organizational culture, compensation and interpersonal communication in employee performance through work motivation as mediation. *International Review of Management and Marketing*, 9(5), 133.
- 23) Febrianti, N. T., & SE, S. (2020). The effect of career development and motivation on employee performance through job satisfaction in Pt Jabar Jaya Perkasa. *International Journal of Business and Social Science Research*, 1.(2)

- 24) García-Buades, M. E., Peiró, J. M., Montañez-Juan, M. I., Kozusznik, M. W., & Ortiz-Bonnín, S. (2020). Happy-productive teams and work units: A systematic review of the 'happy-productive worker thesis'. *International journal of environmental research and public health*, 17(1), 69.
- 25) GilAvAnd, A., & MehrAlizAdeh, Y. (2021). The impact of the Iran Health System Reform Plan on the psychological empowerment of clinical faculty members. *Family Medicine & Primary Care Review*, 23(4).
- 26) Henriksen, D., Creely, E., Henderson, M., & Mishra, P. (2021). Creativity and technology in teaching and learning: a literature review of the uneasy space of implementation. *Educational Technology Research and Development*, 1-18.
- 27) Hensley, N. (2020). Educating for sustainable development: Cultivating creativity through mindfulness. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118542.
- 28) Jalil, R. (2022). HR DEVELOPMENT: Empowerment Strategy in Improving Employee Performance. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 1(2), 62-70.
- 29) Joseph F. Hair Jr., William C. Black, Barr Y J. Babin, Rolph E. Anderson" *Multivariate Data Analysis" Eighth Edition* © 2019, Cengage Learning Emea
- 30) Karim, M. M., Choudhury, M. M., & Latif, W. B. (2019). The impact of training and development on employees' performance: an analysis of quantitative data. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 3(2), 25-33.
- 31) Kenneth S. Bordens Bruce B. Abbott" *Research Design And Methods: A Process Approach, Tenth Edition" Indiana University—Purdue University Fort Wayne, Tenth Edition, 2017*
- 32) Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35.
- 33) Lin, Z., & Yang, L. (2019). Individual and collective empowerment: Women's voices in the # MeToo movement in China. *Asian Journal of Women's Studies*, 25(1), 117-131.
- 34) Mohajan, Haradhan (2017): Two Criteria for Good Measurements in Research: Validity and Reliability. Published in: *Annals of Spiru Haret University*, Vol. 17, No. 4 (24 December 2017): pp. 56-82.
- 35) Musselwhite, D.J., Wesolowski, B.C. 2018. *The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation Normal Distribution* (Editor: Bruce B. Frey). SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks
- 36) Ningsi, R. A., & Hardiantini, R. (2023). THE INFLUENCE OF WORK ENVIRONMENT, DELEGATION OF AUTHORITY AND BONUSES ON JOB SATISFACTION OF BATAM BRANCH EMPLOYMENT BPJS

- EMPLOYEES. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(4), 350-364.
- 37) Nofrialdi, R. (2022). The Effect of Student's Creativity and Learning Interest on Learning Achievement in Economic Students Class Xi Ips SMA Ekasakti Padang. *Journal International on Global Education*, 1(1), 37-46.
- 38) Nurdiansyah, R., Mariam, S., Ameido, M. A., & Ramli, A. H. (2020). Work motivation, job satisfaction and employee performance. *Business and Entrepreneurial Review*, 20(2), 153-162.
- 39) Nwachukwu, P., Ihuoma, P. C., Epelle, S. E., Kalu, L. A., & Sotonye, P. M. (2019). Staff Empowerment as a Tool for Increasing Organizational Performance: A Study of Non-Academic Junior Staff in Federal Polytechnic of Oil and Gas Bonny. *International Journal of Engineering and Management Research*, 9(4).
- 40) Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- 41) Pananrangi, M., Lewangka, O., & Sudirman, I. (2020). The influence of motivation and job satisfaction on employee performance in PT. Son Karella mare. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 3(2), 20-32.
- 42) Philip Eaton and Shannon D. Willoughby 2018 (Confirmatory factor analysis applied to the Force Concept Inventory) Published by the American Physical Society *Phys. Rev. Phys. Educ. Res.* 14, 010124 – Published 19 April
- 43) Rimbayana, K., Andreas, T., Erari, A., & Aisyah, S. (2022). The influence of competence, cooperation and organizational climate on employee performance with work motivation as a mediation variable (Study on the food and agriculture office clump of Merauke Regency). *Technium Soc. Sci. J.*, 27, 556.
- 44) Sholikhah, V. (2022, March). Islamic Boarding Schools, Agribusiness Micro Economics And Economic Empowerment Strategies. In *International Conference on Humanity Education and Society (ICHES)* (Vol. 1, No. 1, pp. 62-70).
- 45) Suardhita, N., Rafik, A., & Siregar, O. (2020). Analysis of the effect of motivation and job satisfaction on employee performance in PT Gagas Energi Indonesia Jakarta. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(3), 209-217.
- 46) Saunders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (Research methods for business students) Prentice Hall, 2009
- 47) Tavakol, Mohsen; Dennick, Reg (2011) (Making sense of Cronbach's alpha) *International Journal of Medical Education*



- 48)Uçar, R., & İpek, C. (2019). The Relationship between High School Teachers' Perceptions of Organizational Culture and Motivation. *Journal of Education and Training Studies*, 7(7), 102-116.
- 49)Uma Sekaran and Roger Bougie “ Research Methods for Business A Skill-Building Approach” Seventh Edition Copyright © 2016 John Wiley & Sons Ltd.
- 50)Van Rooyen, J., & McCormack, D. (2023). Leadership, empowerment and trust: a case study within the context of a major retail department store.
- 51)Wang, W. T., Wang, Y. S., & Chang, W. T. (2019). Investigating the effects of psychological empowerment and interpersonal conflicts on employees' knowledge sharing intentions. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1039-1076.
- 52)Yaghmale, F. (2003) Content Validity and Its Estimation. *Journal of Medical Education*, 3, 25-27.

## الملاحق

### المحكمين

الأساتذة	ت
أ.د. فيصل علوان الطائي	1
أ.د. علي أحمد فارس	2
أ.م.د. محمد تركي عبد العباس	3
م.د. امير غانم وادي	4

## المعلومات الشخصية

أولاً: النوع الاجتماعي

-ذكر

-انثى

ثانياً: العمر

-----

ثالثاً: المؤهل العلمي

-----

رابعاً: الكلية

-----

خامساً: المسمى الوظيفي

-----

سادساً: الخبرة

-----

المتغير الأول: استراتيجية التمكين

أولاً: المشاركة في المعلومات

ت	المعلومات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تحرص الجامعة على توفير المعلومات اللازمة للموظفين أول بأول					
2	يحصل الموظفون على كل ما يحتاجونه من معلومات لثقة الإدارة بهم					
3	تحرص الجامعة على التعامل مع المعلومات على وفق أسبقيات تحمل درجات سرية مختلفة					
4	تسعى الجامعة لإتاحة المعلومات للموظفين لتنمية التزامهم الذاتي					
5	تسهم إتاحة المعلومات في توحيد الرؤية ووضوح الأهداف					
6	تسعى الجامعة لزيادة استعداد الموظفين لتحمل مسؤوليات إضافية من خلال توفير المعلومات لهم					
7	توجد قنوات عمودية وأفقية متعددة للحصول على المعلومات					
8	تستخدم الجامعة وسائل متعددة ومرنة للحصول على المعلومات ( الإنترنت , الإنترنت , الإكسترنات , الهاتف المحمول , البريد الإلكتروني , الخ)					

ثانياً: الحرية والاستقلالية

ت	المعلومات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
9	لدي تصور كامل عن الاستراتيجيات التي تحقق أهداف الجامعة					
10	لدي القدرة على اتخاذ القرارات دونما حاجة لإستحصال موافقات مسبقة					
11	أمتلك حرية التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة					
12	أعرف حدود تصرفاتي وأراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الاخرين					
13	إن السياسات والبرامج والإجراءات واضحة ولا تحتاج إلى إشراف الغير					
14	تهتم الإدارة بترسيخ القيم الأخلاقية في العمل بوصفها أسلوب لترسيخ الإحساس بممارسة الرقابة الذاتية					
15	تعتمد الإدارة أسلوب عقد الاجتماعات الدورية بوصفها صيغة للتفاعل مع الموظفين للتحقق من أن الأداء يسير على وفق المخطط					

ثالثاً: استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتياً

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
16	ألتزم بشكل عال تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة					
17	تمتلك الإدارة هيكل مرن تجاه الأفكار الجديدة					
18	تهتم الإدارة بإكساب الموظفين المهارات الجديدة بشكل مستمر بوصفها جزء من ثقافتها					
19	تحرص الجامعة على اجتذاب ذوي الخبرات النادرة للتوظيف فيها					
20	تعتمد الإدارة أسلوب التحفيز الشخصي للموظفين					
21	تسعى الإدارة لتقليص الفجوة بين خبرات الموظفين من خلال التعليم المستمر والتدريب					
22	تمكنهم من التصرف إزاء المشكلات التي تواجههم					

المتغير الثاني: استراتيجيات الإبداع الإداري

أولاً: استراتيجية التطوير التنظيمي

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تضع الجامعة البرامج التدريبية اللازمة لتقوية الانماط السلوكية للموظفين والتي تعمل على تحقيق الأداء المناسب					
2	تتوجه ادارة الموارد البشرية نحو التغيير التنظيمي، وتعمل على ازالة المعوقات التي تقف في وجه التغيير وذلك بهدف تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب					
3	تسمح الإدارة في الجامعة بإجراء تغييرات جذرية على الهيكل التنظيمي بهدف التكيف للتغيرات المستقبلية					
4	تعزز الإدارة الثقة بالنفس لدى الموظفين لمقاومة الخوف من الفشل					
5	تتبنى ادارة الموارد البشرية سياسة تشجيع الموظفين على تقديم افكار واساليب جديدة لتطوير اداء العمل الوظيفي للموظفين					
6	توفر السياسات والاجراءات المعتمدة المناخ الملائم لتنفيذ مهام وواجبات الموظف					
7	الاجراءات والانظمة في الجامعة تدعم الإبداع. و تتبناه حتى لو كانت كلف تجريبها عالية نسبيا					
8	نسبة الموارد المخصصة للبحث والتطوير عالية					
9	تتنامى الإبداعات في الجامعة من سنة لأخرى					
10	يهتم الموظفون بأفكار ومقترحات الآخرين للاستفادة في مجال العمل					

ثانياً: استراتيجية التخصص الوظيفي

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
11	تسعى ادارة الجامعة بشكل حثيث الى انشاء وحدات البحث والتطوير، لتحسين الأداء الوظيفي					
12	يتضمن الهيكل التنظيمي للجامعة فرق تخطيط متخصصة بوضع خطط التطوير الوظيفي وتحسين الإنتاج					
13	تركز ادارة الجامعة على انشاء وحدات مهمتها القيام بالأنشطة الوظيفية المتخصصة لإنجاز العمل على اكمل وجه					
14	توفر ادارة الجامعة الاجهزة والوسائل اللوجستية اللازمة لإكمال الفرق المتخصصة لأعمالها بشكل كفوء وملائم					
15	تشجع ادارة الجامعة التنافس الإبداعي بين فرق العمل					
16	تخصص الإدارة الجوائز للأفكار المبدعة لفرق العمل وتساعد على نشرها					



ثالثاً: الاستراتيجية الدورية

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا تماماً
17	تلجأ ادارة الجامعة الى استخدام بناء تنظيمي مؤقت من المختصين والموظفين، ويتم حلهم عند الانتهاء من المشروع					
18	تعتمد الإدارة سياسة نقل افراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة					
19	تتبع ادارة الجامعة اسلوب التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة					
20	تحرص الإدارة على تعيين او نقل موظفين ذوي كفاءة عالية للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية					
21	تلجأ إدارة الجامعة للتطوير المتوازي المستمر لفرق العمل التي تعمل على نفس المشكلة او المشكلات المتشابهة					
22	تشجع ادارة الجامعة العمل الجماعي المشترك والمشاركة في طرح الآراء					

# **Extract**

**This research aimed to highlight the importance of the empowerment strategy in enhancing administrative creativity, and to analyze its impact on operations and performance at the university. The concepts related to empowerment and administrative innovation were discussed , and the evidence and some previous studies that .support the relationship between them were reviewed**

**The study was based on the main hypothesis that there is no significant relationship between empowerment strategy and .administrative creativity**

**The research used simple regression to analyze the empowerment .strategy in achieving administrative innovation**

**The study sample consisted of (107) heads of a scientific department, director of an administrative department, and a division official in .the presidency of the University of Karbala and its colleges**

**The research reached a set of conclusions, including that the empowerment strategy contributes to improving processes and practices at the university. By involving employees in analyzing current processes and making suggestions for improvement, effective improvements in the efficiency and quality of work can be achieved.**

Ministry of Higher Education and Scientific  
Research

University of Karbala - College of  
Administration and Economics

- Department of Business Administration  
Diploma in Project Management



The impact of empowerment strategy on administrative creativity  
Analytical study at the University of Karbala

Research submitted to the Council of the College of Administration  
and Economics

It is part of the requirements for obtaining a Higher Diploma in  
Project Management

Submitted by the student  
( Hussein Mohammed Ismail Ibrahim )

Under the supervision of Assistant Professor Dr

**(Haider Khudair Jawan)**

**2024**